

Basalt Bestuursverslag 2023

Van	Raad van Bestuur
Datum	28 mei 2024
Versie	1.0
Auteur	Raad van Bestuur
Proces	besluitvorming
Status	definitief



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Algemene informatie	5
1.1 Doelstelling van de instelling	5
1.2 Kernactiviteiten	6
1.3 Juridische structuur en interne organisatiestructuur	7
1.4 Personele bezetting	9
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	16
3.4 Intern en extern toezicht	16
3.5 Voornaamste risico's en beheersmaatregelen	17
4. Cultuur en gedrag	20
4.1 Grensoverschrijdend gedrag	20
4.2 Meldingen (MIMs)	20
4.3 Klachtenprocedure medewerkers en vertrouwenspersoon	20
4.4 Vitaliteit	21
5. Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	22
5.1 Inleiding	22
5.2 Liquiditeitsrisico	22
5.3 Kredietrisico	22
5.4 Renterisico	23
6. Toepassing en naleving gedragscodes	24
6.1 Governance Code Zorg	24
6.2 Certificaat Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling Zorg	24

6.3	Visitaties	24
6.4	NEN7510	24
6.5	Horizontaal Toezicht	24
7.	Onderzoek en ontwikkeling	26
7.1	Inleiding	26
7.2	Wetenschappelijke onderzoek	26
7.3	Innovatie	27
8.	Toekomstverwachtingen	28
8.1	Verwachte gang van zaken	28
8.2	De werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling	30
9.	Niet-financiële prestatie-indicatoren/ maatschappelijke aspecten van ondernemen	31
9.1	Algemene maatschappelijke aspecten	31
9.2	Milieuaspecten	32
9.3	Sociale aspecten	34
9.4	Dialogoog met de belanghebbenden (stakeholders)	37
10.	Overig	43
10.1	Interne beheersing van processen en procedures	43
10.2	Kwaliteitsbeheersing	43
10.3	Informatievoorziening in- en extern	44
10.4	Beveiliging van patiëntgegevens en bedreigingen daarvan	44
Bijlage 1 Raad van Bestuur en Raad van Toezicht op 31-12-2023		45
Bijlage 2 Promoties en publicaties		47

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. Basalt kent een solide basis: de patiënttevredenheid is onverminderd hoog, de kwaliteit van zorg wordt als uitstekend beoordeeld, het tekort aan medewerkers is gelukkig beperkt en de financiën zijn gezond.

Het perspectief van Basalt, zoals ook beschreven in het strategisch beleidsplan 'Alles is gericht op Revalideren' blijft de kracht van revalidatie. Revalideren is en blijft van grote meerwaarde voor individuele patiënten, voor de zorgketen en voor de Nederlandse maatschappij. Ook in 2023 heeft Basalt hard gewerkt aan waardevolle zorg met onder meer samen beslissen, blended care, waardegedreven revalidatie en positieve gezondheid. Onderwerpen die stuk voor stuk passen in het Integraal Zorg Akkoord. Basalt zet duidelijke stappen met onder meer juiste (passende) zorg op de juiste plaats en innovatieve zorgconcepten. Uitgangspunt hierbij is dat de revalidatie voor alle patiënten in onze vijf regio's beschikbaar, bereikbaar en toegankelijk is en blijft. De waardevolle zorg en het passend zorgaanbod zijn gekoppeld aan de digitaliserings-, innovatie en onderzoeksagenda van Basalt.

Bestuurlijk gezien heeft er in 2023 een wijziging plaatsgevonden. De voorzitter Raad van Bestuur heeft in november Basalt verlaten. Hierop is de Raad van Bestuur, naast het lid Raad van Bestuur, versterkt met een interim-voorzitter Raad van Bestuur.

Als Raad van Bestuur zijn wij ontzettend trots op de behaalde resultaten in 2023, en vooral op onze collega's, de medewerkers van Basalt. Zij maken het verschil! Met elkaar is het weer gelukt om een groot aantal patiënten te helpen om hun leven, na een ongeval, aandoening of ziekte weer op te pakken. Daar doen we het uiteindelijk allemaal voor.

Hugo Keuzenkamp
Nikie van den Berge - Siebers

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 15.000 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 Basalt samen met de patiënt vormgegeven. Het gaat om de patiëntwaarde, 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 gezondheidsdimensies van positieve gezondheid. Basalt is gericht op het maximaliseren van de waarde van zorg voor de patiënt en het reduceren van de bijbehorende zorgkosten. Positieve gezondheid gaat dus hand in hand met waardegedreven zorg. De revalidatiegeneeskunde maakt onlosmakelijk deel uit van de zorgketen en het netwerk van revalidatiezorg. Binnen de netwerken levert Basalt expertise en regie op het revalidatieproces.

1.1.3 Kernwaarden Basalt

De missie en visie zijn de stip op de horizon. De kernwaarden geven weer h oe 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	2023
Aantal klinische verpleegdagen	38.505	36.189	35.622
Aantal klinische opnamen (uitsluitend volwassenen)	875	759	735
Aantal gestarte poliklinische patiënten volwassenen	5.225	5.522	5.584
Aantal gestarte poliklinische patiënten kinderen	849	895	862
Totaal aantal behandelde patiënten	13.530	14.578	15.342

Het gaat hierbij onder andere 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 revalidatie op de volgende locaties:

- Den Haag, Vrederustlaan
- Leiden

Basalt biedt poliklinische revalidatie op de volgende locaties:

- 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 2023 uit drs. W. Wiegersma (voorzitter tot 1 december 2023) en drs. N.W.M. van den Berge-Siebers (lid). Vanaf 1 november 2023 is dr. H. Keuzenkamp toegetreden als lid Raad van Bestuur, waarna hij op 1 december 2023 als interim voorzitter Raad van Bestuur is aangesteld. Zie bijlage 1 voor informatie over de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de organisatie en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

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 conform vigerende wet- en regelgeving vormgegeven medezeggenschap van Basalt bestaat uit een Ondernemingsraad voor de medewerkers en een Cliëntenraad voor de patiënten. Alle revalidatieartsen, cardiologen en longartsen zijn in loondienst en verenigd in een Medische Staf, waarmee de Raad van Bestuur samenwerkingsafspraken heeft (zie ook 1.3.5).

Naast bovengenoemde gremia, heeft Basalt een Verpleegkundige Adviesraad (VAR), met het doel om vanuit een beroepsinhoudelijke optiek te adviseren aan Raad van Bestuur en management. Dit om de kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren, beroepsinhoudelijke ontwikkelingen te stimuleren en professionalisering van de beroepsgroep te bevorderen.

Tevens kent Basalt een Kinderadviesraad (KAR). Het doel van de KAR is om kinderen structureel te laten meedenken met Basalt over 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 hen in het Statuut, onderdeel van de AMS, toegekende verantwoordelijkheden met betrekking tot kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de geleverde zorg. Tevens is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen de Raad van Bestuur en de Medische Staf.

Structuur Medische Staf

De MS is als volgt georganiseerd:

- Medische Staf (MS), waar alle revalidatieartsen, longartsen en cardiologen (gewone leden) en AIOS in het 3e en 4e opleidingsjaar, basisartsen (ANIOS) en andere door de MS aangewezen personen (bijvoorbeeld physician assistants (PA's) 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 2023 telt de MS 69 leden en 8 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 2023 uit 4 leden, allen gekozen door de MS.
 - dhr. drs. F. Harberts, voorzitter
 - dhr. drs. H.J. van Wageningen
 - mw. drs. R.G.A. de Boer, lid en penningmeester (tot 1 maart 2023)
 - mw. drs. E. van Hoorn (per 1 maart 2023)

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:

- negen zorgeenheden
- 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 2023 blijft de krappe arbeidsmarkt een actueel thema binnen Basalt. In 2023 hebben 217 medewerkers Basalt verlaten ten opzichte van 225 medewerkers in 2022. Het aantal vacatures is afgenomen (177 in 2023 versus 207 in 2022), terwijl er meer collega's zijn aangenomen via werving en selectie (217 collega's in 2023 versus 196 in 2022).

Van de aangenomen medewerkers betreft het bij 59 personen interne doorstroom (27%), iets minder dan in 2022 (30%). De grootste uitstroom komt vanuit de groep van 25 tot 34 jaar (29%) en is op het initiatief van de werknemer (62%).

De personele bezetting per 31-12-2023:

Personeel	Aantal (2023)	Aantal (2022)	FTE (2023)	FTE (2022)
Patiëntgebonden	741	755	501	488
Niet-patiëntgebonden	353	375	246	270
ZZP-patiëntgebonden	26		24	
ZZP-niet patiëntgebonden	6		3	
Totaal	1.126	1.130	774	758

1.5 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

1.5.1 Strategische projecten

De strategische agenda van Basalt, zoals beschreven in het strategisch beleidsplan “Alles is gericht op revalideren”, is in 2023 niet gewijzigd. In 2023 hebben twee strategische projecten centraal gestaan: Blended Care en Samen Beslissen. Bij Blended Care gaat aandacht uit naar hoe digitale toepassingen ingezet kunnen worden in de zorg. Denk hierbij aan apps, beeldbellen en online applicaties. Bij Samen Beslissen staat vooral centraal hoe zorgverleners *samen* met de patiënt keuzes maken in het revalidatietraject. Immers, het is de wens dat patiënten zicht en regie hebben op hun eigen gezondheid.

1.5.2 Samenwerking

Met de ziekenhuizen in Den Haag, Leiden, Leiderdorp, 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. In 2023 is ook met het Universitair Medisch Centrum Groningen samenwerking met betrekking tot een onderzoekstraject gestart.

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 behandelteams van Basalt.

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

- ‘&Basalt’: samenwerking met eerstelijnspartners onder één dak
- Vereniging Gezondheidsregio Zoetermeer
- Samenwerking geriatrische herstellzorg 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
- Visio en Bartimeus
- Pieter van Foreest,
- ALS partners

1.5.3 Verbonden rechtspersonen

Basalt is juridisch verbonden aan een enkele andere rechtspersonen:

- Stichting Neuronet
- Stichting Basalt Fonds
- Coöperatieve vereniging Revion

1.5.4 Revion

Met Revalidatie Friesland, Klimmendaal en Revant heeft Basalt een strategische samenwerking op het gebied van zorginhoud, innovatieve zorgconcepten en optimalisatie van ondersteunende diensten, met als doel continue verbetering van de zorg. De samenwerking binnen Revion heeft zich in november 2023 concreet vertaald in de oprichting van en toetreding tot de Coöperatie Revion. Gezamenlijk zijn transformatieplannen ingediend, en verbeterteams werken aan uniforme en meetbare behandelplannen. Ook plannen voor een gezamenlijke backoffice zijn nader uitgewerkt, en wordt gezamenlijk opgetrokken rondom ICT-implementatievraagstukken.

1.5.5 Uitbreiding zorgaanbod

In 2023 zijn in Den Haag en in Delft de hartrevalidatie verder ontwikkeld om in 2024 functieonderzoek te kunnen starten. Tevens biedt Basalt sinds dit jaar arbeidsrevalidatie aan als nieuwe dienst.

1.5.6 Opleiding en innovatie

Basalt is een opleidingsziekenhuis voor revalidatiegeneeskunde en gezondheidszorgpsychologie. 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 met meerdere universiteiten.

2. Financiële ontwikkelingen

2.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

2023 was het eerste jaar sinds 2019 zonder beperkingen als gevolg van de Coronacrisis. Een CB-regeling was dan ook niet aan de orde en de focus kon derhalve volledig gericht worden op de medisch specialistische revalidatiezorg.

Voor 2023 waren met zorgverzekeraars plafondafspraken gemaakt. Daarbinnen zijn met de meeste zorgverzekeraars staffelafspraken overeengekomen.

Mede als gevolg van een relatief laag verzuim en een groot aanbod van patiënten (waarschijnlijk door inhaalzorg maar dat is moeilijk te kwantificeren) is de DBC-omzet met 9% gestegen. Hierbij is rekening gehouden met een correctie op de DBC-omzet van € 2,4 miljoen als gevolg van de overschrijding van de overeengekomen plafondafspraken. Exclusief die correctie zou de stijging van de DBC-omzet 12% zijn geweest.

Voor het eerst sinds 2019 zijn de kosten binnen de begroting gebleven. Dat geldt voor zowel de personele als de materiële kosten. Punt van aandacht vormt hierbij het personeel niet in loondienst: de kosten hiervan zijn ten opzichte van 2022 toegenomen met € 564K (52,1%). Deze trend loopt door in 2024 en zal goed gemonitord moeten worden.

De CB-regelingen van 2020 en 2021 zijn na afstemming met de zorgverzekeraars volledig afgerond en in 2024 resteren alleen nog een aantal verrekeningen. In februari 2024 heeft Gupta een 1e uitvraag gedaan voor de berekening van de CB-vergoeding 2022. In een 1e terugkoppeling is aangegeven dat er een substantieel verschil bestaat tussen de aanlevering van de zorgaanbieders en de gegevens uit VEKTIS. Gupta heeft naar aanleiding hiervan besloten een nieuwe uitvraag te doen bij VEKTIS. Verwacht wordt dat het afrekenverschil op totaalniveau niet materieel zal zijn.

2.2 Behaalde omzet en resultaten

De totale bedrijfsopbrengsten van Basalt zijn in 2023 gestegen van € 82,84 miljoen naar € 89,42 miljoen. Het bedrijfsresultaat was in 2023 € 3,14 miljoen positief (2022: € 1,87 miljoen). Voor 2024 is een begroting met een overschot van € 1,79 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 31,8% in 2022 naar 33,0% in 2023. Dit percentage ligt ruim boven de eis van 15% die banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector stellen, maar heeft ook in 2024 de bijzondere aandacht. Het eigen vermogen als percentage van het totale vermogen steeg van 28,9% in 2022 naar 31,2% in 2023.

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 2022 is de liquiditeit in het verslagjaar 2023 verder verbeterd (+ € 6,86 miljoen).

Met de huisbankier is, in verband met de liquiditeit, een rekening-courant krediet van € 2,5 miljoen overeengekomen. Op basis van de huidige inschattingen van de liquiditeitsprognose verwacht Basalt gedurende het gehele jaar 2024 geen beroep te hoeven doen op de rekening courant faciliteit.

Ook in 2024 zal de liquiditeitspositie strak gemonitord worden. Ten behoeve hiervan wordt maandelijks een liquiditeitsoverzicht opgesteld met de verwachting voor de komende 12 maanden.

De current ratio is een kengetal om te beoordelen of een bedrijf snel aan de kortlopende verplichtingen kan voldoen. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (kortlopende schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Deze wordt als volgt berekend: vlottende activa (inclusief liquide middelen) gedeeld door de kortlopende schulden. Ultimo 2022 bedroeg de current ratio 1,52. De current ratio is in 2023 gestegen en komt ultimo 2023 uit op 1,63. Dit is een gezonde waarde.

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 2022 bedroeg de DSCR 2,38. In 2023 is de DSCR verder verbeterd en uitgekomen op 2,45. 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 2022 bedroeg de Net/Ebitda 3,38 en per balansdatum bedroeg deze 2,22.

2.4.3 Impairment

Bij het bepalen van een eventueel noodzakelijke 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 wordt afgeschreven en ten laste gebracht van het resultaat. Per balansdatum 2023 heeft Basalt een impairmenttoets uitgevoerd waarmee rekening is gehouden met een WACC van 6%. Daarnaast is rekening gehouden met de investeringen voor de nieuwbouw Delft en de ver- en nieuwbouw van Leiden.

Het verschil tussen de contante waarde van de toekomstige kasstromen en de boekwaarde per 31 december 2023 en 31 december 2024, 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	2023	2022	2021
Resultaatratio	3,51	2,25	1,83
Liquiditeitsratio	1,63	1,52	1,49
Solvabiliteitsratio	31,2%	28,9%	27,1%
Weerstandsvermogen	33,0%	31,8%	30,8%
DSCR	2,45	2,38	2,14
Net / Ebitda	2,22	3,38	3,93

3. Belangrijkste risico's en risicobeheersing

3.1 Beleid risicomanagement

Basalt heeft een integraal risicomanagementsysteem ingericht, gebaseerd op de principes en richtlijnen zoals deze zijn vastgelegd in de ISO31000 standaard voor risicomanagement. Het integrale risicomanagementsysteem 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, met een maatschappelijke verantwoordelijkheid, maakt dat Basalt in haar grondhouding risicomijdend is. 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.

Naleving van wet- en regelgeving is 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 integriteitstekwesties, zoals fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik.

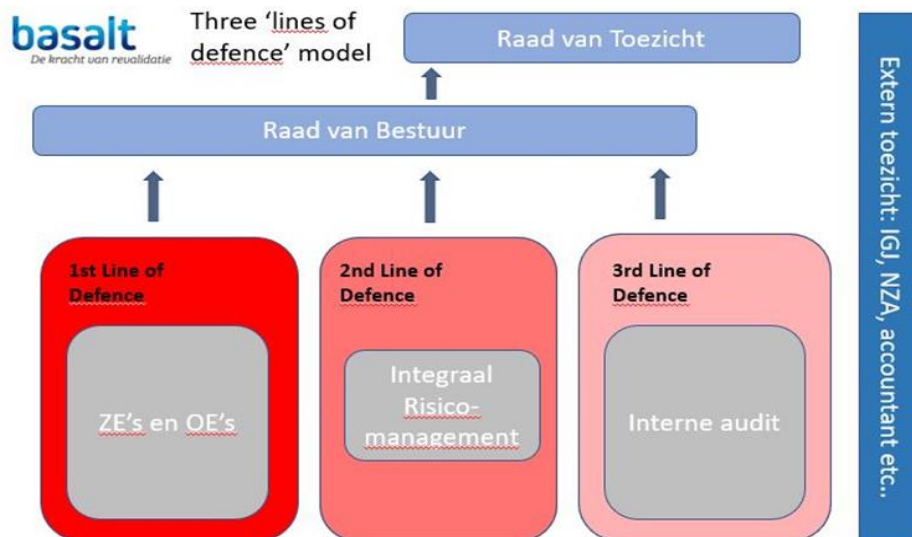
Risico's kunnen worden gemitigeerd met behulp van beheersmaatregelen. Bij het treffen van beheersmaatregelen zal Basalt altijd de proportionaliteit mee laten wegen. Dit houdt in dat de te nemen maatregelen in gezonde verhouding moeten staan tot de omvang van het risico dat gelopen wordt.

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

De inrichting van het integrale risicomanagementsysteem is volgens het 'three lines of defence'-model.



De 'first line of defence' wordt gevormd door het **lijnmanagement** dat primair verantwoordelijk is voor de operationele processen en het eigenaarschap neemt 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 rapporteert aan RvB en lijnmanagement.

De 'third line of defence' wordt vormgegeven door de onafhankelijke **interne auditfunctie** die op basis van een jaarlijks te actualiseren intern auditplan opzet, bestaan en werking toetst van de bedrijfsprocessen inclusief het risicomanagementproces 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. Het risicomanagementbeleid wordt 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.
- 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 rapportage in het jaarverslag. De accountant rapporteert in een managementletter.

3.5 Voornaamste risico's en beheersmaatregelen

In 2023 heeft Basalt de risico-inventarisatie en -beoordeling geactualiseerd. Onderstaand wordt ingegaan op de belangrijke risico's voor Basalt, met de daarbij mitigerende maatregelen. Risico's op financiële parameters staan beschreven in hoofdstuk 5.

3.5.1 Risico's op het gebied van kwaliteit en veiligheid

Veiligheidsincidenten en -calamiteiten kunnen een grote impact hebben op de patiënt en organisatie. Om de kans hierop zo klein mogelijk te houden, wordt veel aandacht besteed aan kwaliteit en veiligheid: Protocollen, richtlijnen en werkafspraken worden vastgelegd 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, zo ook voor Basalt. Daarom zijn er organisatorische- en IT-technische beschermingsmaatregelen gedefinieerd op basis van ISO 27002, en wordt de effectiviteit daarvan continu gevolgd. Zo beoogt Basalt ook vervolgrisico's als operationele verstoringen en het verlies van privacygevoelige informatie te reduceren. Een periodieke externe toets op de deugdelijkheid van deze maatregelen maakt onderdeel uit van deze aanpak. Daarnaast wordt voortdurend gewerkt aan effectieve ondersteuning van de bedrijfsvoering en zorgverlening met systemen en apps die goed bereikbaar zijn en data-gestuurd werken ondersteunen. E-Health zal in toenemende mate een vast onderdeel worden van de zorgverlening. Al deze ontwikkelingen vragen om hogere investeringen in IT.

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 op basis van vooraf overeengekomen productieafspraken. Dit maakt Basalt in principe kwetsbaar voor mismatch tussen zorgvraag en -aanbod. Verzekeraars stellen daarnaast voortdurend hogere eisen aan de effectieve zorgverlening 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. De vergoedingsstructuren van de verzekeraars zijn gebaseerd op de uitgangspunten van het Zorginstituut Nederland. Wijzigingen in deze kunnen materiële effecten hebben op Basalt.

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

De afgelopen jaren zijn gekenmerkt door hoge inflatiecijfers. Hoewel de extreme kostenstijgingen inmiddels achter ons liggen wordt ook Basalt hierdoor in haar financiële bedrijfsvoering geraakt. De kosten van alle materialen, voeding en energie zijn gestegen. En de nieuwe cao kent een stevige loonontwikkeling. Het is de vraag is of beide effecten in voldoende mate door stijging van de zorgtarieven en de OVA-compensatie gedekt worden. Basalt versterkt het kostenbewustzijn in de organisatie, en stuurt op productiviteitsverbeteringen.

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. Basalt onderschrijft in dat verband de Green Deal 3.0. 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

Medewerkers zijn de cruciale schakel in de zorgverlening en bedrijfsvoering. Het personeelsbeleid van Basalt is daarom erop gericht de kennis- en (digitale) vaardigheden, tevredenheid en kwantiteit van alle 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 zet Basalt in op goed werkgeverschap en het proactief bevorderen van onze aantrekkelijkheid als werkgever. Een vitaliteitsbeleid en ziekteverzuimpreventiebeleid maakt daar onderdeel van uit. De medewerkers-tevredenheid wordt gemonitord door middel van het Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) en sinds eind 2023 door de 'Eerste 100 dagen – evaluatie' waarbij HR&D ernaar streeft de medewerkersreis verder te verfijnen, met specifieke aandacht voor de onboarding van nieuwe medewerkers.

3.5.8 Risico's met betrekking tot het voldoen aan veranderende wet- & regelgeving en richtlijnen

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 wordt voldaan aan richtlijnen, normen en vereisten en de wijzigingen daarin proactief kunnen opvolgen. Het betreft niet alleen patiënt-gerelateerde kwaliteits- en veiligheidsprogramma's, maar betreft bijvoorbeeld ook AVG, MVO en milieumanagement. Veel processen worden gecertificeerd en onderworpen aan externe audits. Dit wordt voortdurend gevolgd en er wordt ingezet 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	Leveranciersprestatiemeting	Inkoopbeleid	Accountantscontrole
Voeding	HACCP	Beheerplan	Externe audits
Schoonmaak	VSR keurmerk	Beheerplan	Externe audits
Infectiepreventie	Richtlijnen persoonlijke hygiene (SRI)	Beheerplan	Externe audits
Techniek en Huisvesting	Zorgplicht onderhoud technische installaties	Beheerplan	Inspectierondes en externe controle keuringsinstantie
	Wettelijke normeringen, omgevingswet	Beheerplan, vergunningen	Externe audits
	Veilig werken arbobesluit	VCA	Last Minute Risico Analyse
Medische apparatuur	Convenant Medische Technologie	Beheerplan	Interne audits en externe controle keuringsinstantie
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 de kernwaarden: grenzen verleggen, samenwerken, deskundig en eigenaarschap. Dit zijn de waarden die ten grondslag liggen aan de identiteit, gedrag en besluiten. 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 2023 is in het bijzonder aandacht uitgegaan naar grensoverschrijdend gedrag, meldingen (MIM's), de klachtenregeling, de klachtencommissie, de vertrouwenspersoon en vitaliteitstrainingen.

4.1 Grensoverschrijdend gedrag

In 2023 zijn de bestaande regelingen inzake (signalen) van grensoverschrijdend gedrag geactualiseerd. Er zijn nieuwe protocollen opgesteld: voor het omgaan met patiënten met een 'rugzakje' (bijvoorbeeld sociaal economisch) en er is 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. De implementatie daarvan vindt plaats in 2024.

4.2 Meldingen (MIMs)

In 2023 zijn 114 interne meldingen door medewerkers gedaan. De categorieën in het meldsysteem komen overeen met de thema's uit de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). Nieuw is de mogelijkheid om meerdere thema's aan een melding te geven. Het resultaat is dat de categorie 'algemeen' nauwelijks meer wordt gebruikt. De meest gekozen thema's bij de meldingen gaan over:

- Psychosociale arbeidsbelasting (52)
- Veiligheid - Werkplekinrichting en gebouw (25)
- Ongevallen en bijna ongevallen (11)

Vanuit het Arbobeleid zijn aanvullende acties opgestart ter preventie van overbelasting van (zorg)medewerkers en in het omgaan met ongewenst gedrag en veiligheid. Er is tevens een werkgroep om de veiligheid rondom panden van Basalt te verbeteren. Eén medewerker heeft een arts bezocht na een incident. Er zijn geen meldingswaardige ongevallen en/of incidenten geweest voor de Inspectie.

4.3 Klachtenprocedure medewerkers en vertrouwenspersoon

In 2023 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 2023 is een regeling Vertrouwenspersoon opgesteld. In deze regeling is beschreven wat de taken van een vertrouwenspersoon zijn, wanneer je naar een vertrouwenspersoon toe kan en hoe de benoeming van de vertrouwenspersoon verloopt.

In 2023 werkten een interne en een externe vertrouwenspersoon voor Basalt. Samen kregen zij 99 meldingen van 61 melders. Het aantal meldingen is gestegen ten opzichte van 2022 (70 meldingen). 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). In 2023 ging het om 27 horizontale meldingen (medewerkers onderling), 44 verticale meldingen (met betrekking tot leidinggevende) en 28 meldingen die vallen onder overig. Het jaarverslag van de vertrouwenspersonen is besproken met de Raad van Bestuur en wordt verder met het management opgepakt.

Vanaf 1 januari 2024 zijn er twee interne vertrouwenspersonen, in combinatie met een externe vertrouwenspersoon. De externe vertrouwenspersoon is vooral bedoeld ter ondersteuning van de interne vertrouwenspersonen.

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 én (financiële) problemen in de persoonlijke sfeer met gevolgen voor de werkvloer.

4.4 Vitaliteit

Zelfzorg en veerkracht zijn doorlopende thema's in de gespreksvoeringen met de medewerkers. Voor meer praktische ondersteuning, mindfulness- en ontspanningsoefeningen is Basalt gestart met de interne training *Relaxt je werkdag door*. Naast het vaste aanbod workshops op locatie is er ook terugkerende mogelijkheid om deel te nemen aan online vitaliteitstrainingen zoals werkgeluk, balans in werk en privé en netwerken.

Losse activiteiten zijn doorontwikkeld in een vitaliteitskalender. Medewerkers kunnen zelf initiatieven aandragen om de volgende vitaliteitskalender te vullen. De regie om gezamenlijke activiteiten te ontwikkelen komt zo meer bij de medewerkers te liggen en zo hebben zij zelf invloed op het aanbod. Basalt faciliteert en organiseert de activiteiten en evenementen.

Ook nieuw in 2023 waren de themaweken. Tijdens de themaweken is er aandacht geweest voor werk en overgang, het energieke brein, werkgeluk en mantelzorg. De themaweken zijn zowel informatief als ondersteunend ingezet zoals het mantelzorgloket. Zo stimuleert Basalt meer vitaal gedrag en zijn uitgebreidere mogelijkheden ingezet om gezamenlijk deel te nemen aan (sport- en beweeg) evenementen.

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. Eind 2023 is het Treasury Statuut geactualiseerd, de vaststelling daarvan vindt plaats in 2024. 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; er zijn geen speculatieve activiteiten toegestaan.

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

- Monitoren van risico's en tijdige signalering bij het optreden van voorziene en onvoorziene risico's, bij veranderende omgevingsfactoren en bij wijzigingen in de bekostigingssystematiek.
- Altijd in staat zijn om investeringen te kunnen doen in het belang 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 treasurybeleid 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 dat 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 moet missen of voor uitgaven staat waarvoor het banksaldo niet toereikend is kan een beroep worden gedaan op een rekening-courant voorziening van € 2,5 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 € 1,168 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 met uitzondering van een lening bij de BNG met een renteherzieningsdatum van 1 augustus 2033. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Basalt heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

In 2023 is besloten om de lening bij de ING op de renteherzieningsdatum volledig vervroegd af te lossen. Bij de vervroegde aflossing werd geen boeterente in rekening gebracht.

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 worden hierop getoetst. Speciale aandacht gaat dit jaar uit naar de gedragscode voor declaraties door de Raad van Bestuur.
- 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

Op 27 en 28 november 2023 vond bij Basalt de externe HKZ/VMS audit plaats. De focus van deze audit lag naast de PDCA (Plan Do Check Act) ook op Blended Care en innovaties. Zoals alle afgelopen jaren is het certificaat voor de HKZ toegekend. Er is één categorie 2 bevinding: ZZP'ers krijgen een overeenkomst van opdracht met Basalt bij aanvang en ondertekenen een gedragscode. Echter, 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 is er nog een aantal observaties en aanbevelingen in de rapportage aangegeven.

6.3 Visitaties

In 2023 hebben er geen visitaties plaatsgevonden.

6.4 NEN7510

In 2023 is de implementatie van de NEN7510 verder doorgezet. De privacy-officer, security-officer en functionaris gegevensbescherming hebben alle normen doorgenomen en waar nodig maatregelen beschreven en geïmplementeerd in de organisatie. In 2024 wordt onderzocht hoe audits kunnen worden ingericht.

6.5 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 dit Framework is in 2023 geïmplementeerd. Op 18 juli 2023 is een nieuw convenant gesloten met de Belastingdienst. Dit convenant heeft een looptijd van drie jaar en zal ultimo 2026 opnieuw worden beoordeeld. In de tussenliggende periode levert Basalt periodiek een rapportage aan die in de jaarlijkse reguliere overleggen besproken wordt.

7. Onderzoek en ontwikkeling

7.1 Inleiding

Het toegepast wetenschappelijk onderzoek is uitgebouwd langs de bestaande onderzoekslijnen:

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

Aan deze onderzoekslijnen zijn twee hoogleraren en twee lectoren verbonden:

- Hoogleraar mw. Vliet Vlieland heeft een aanstelling bij Basalt en LUMC met als leerstoel *Doelmatigheid van revalidatieprocessen*.
- Hoogleraar dhr. Dekker heeft een aanstelling bij Basalt en het UMCG met als leerstoel *Actieve leefstijl*.
- Lector mw. Berger heeft een aanstelling bij Basalt en de Haagse Hogeschool met als lectoraat *Technologie voor Inclusief Bewegen en Sport*
- Lector dhr. Meesters heeft een aanstelling bij Basalt en de Haagse Hogeschool met als lectoraat *Revalidatie en Technologie*.

Er wordt gewerkt aan een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met het LUMC. Hiernaast werkt Basalt aan de aanstelling van een hoogleraar Revalidatiegeneeskunde.

Tevens vindt intensieve samenwerking plaats op het gebied van onderzoek en onderwijs met de Haagse Hogeschool.

7.2 Wetenschappelijke onderzoek

In 2023 werkte 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. Dit loopt sinds 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 onderzoeksfonds van Basalt. Er zijn drie promovendi verbonden aan het programma.

7.3 Innovatie

Innovatieve projecten die in 2023 centraal stonden:

- De beweegvriendelijke kliniek, Nice4all. Onderzoek naar hoe de slimme inzet van technologie en eHealth binnen de muren van een klinische instelling actief beweeggedrag van de klinische patiënt kan ondersteunen. Hiervoor is subsidie van de Rabobank beschikbaar.
- 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. Een jonge netwerkorganisatie richt zich 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 zijn: Cue2Walk (hulpmiddel voor Parkinson patiënten) en 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. Dit project biedt jonge patiënten met NAH een gezondheid-communicatieomgeving (GCO), een afgeschermd online community moderator.
- Gaming en participatie. Voor de kinderrevalidatie worden mogelijkheden onderzocht voor het gebruik van gaming in de participatie.

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. Basalt streeft ernaar patiënten te betrekken bij onderzoek en innovatie. In bijlage 2 is een overzicht van de promoties en publicaties in 2023 toegevoegd.

8. Toekomstverwachtingen

Basalt staat er goed voor. De kwaliteit van de revalidatiezorg binnen Basalt is zeer goed op orde en de medewerkers zijn tevreden. De wervingskracht voor 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 verbeteringen doorgevoerd en waardoor Basalt goed scoort op rendement en andere financiële indicatoren. Kortom, de uitgangspositie voor de toekomst 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 gewerkt aan een lange termijn investeringsplan voor 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 aantal impactvolle transformatieplannen. Aan deze plannen is 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.

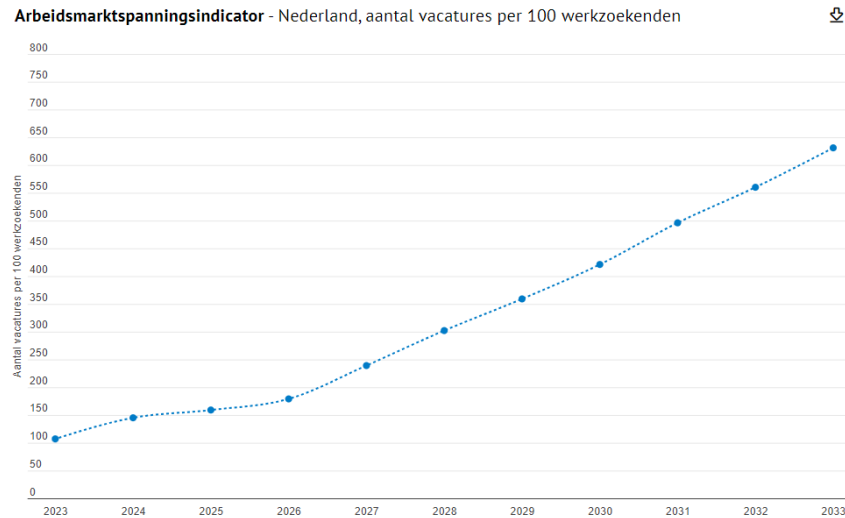
8.1.3 De personeelsbezetting

Naar verwachting zal de arbeidsmarkt voor de ziekenhuizen en overige medisch specialistische zorg de komende jaren zeer krap blijven en zal vanaf 2026 het aantal vacatures sterk gaan stijgen (zie grafiek op de volgende pagina). De gegevens die tot dusver bekend zijn over uitdiensttreding in 2024 voorspellen met name vacatures voor revalidatieartsen, verpleegkundigen, logopedisten, planners, GZ-psychologen en fysiotherapeuten.

In het verleden is gebleken dat de volgende vacatures met name knelpunten opleveren: IM-gerelateerde vacatures, revalidatiearts, logopedist, verpleegkundige en GZ-psycholoog.

In 2024 bereiken 8 medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd van 67 jaar. Er zijn drie medewerkers nog werkzaam bij Basalt die al de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Vergrijzing zal komende jaren toenemen, dit heeft de nodige aandacht.

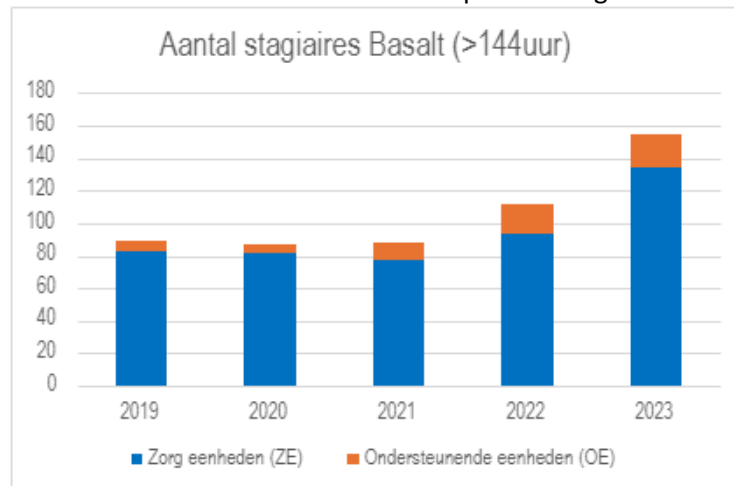
Om op de tekorten te kunnen anticiperen wordt ingezet op beheer en uitbreiding van de interne talentpool, wordt het HR-dashboard in 2024 geïmplementeerd en staat het uitbreiden van de flexpool op de planning.



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

8.1.4 Stagiaires

In 2023 waren er bij Basalt 155 studenten met een stagecontract van minimaal 144 uur (artsenstages niet meegerekend). Dit is 28% meer dan in 2022: ruim boven het streven uit de door Basalt in 2021 medeondertekende Verklaring Arbeidsmarkt Zorg, waarbij organisaties stellen zich in te zetten voor 10% meer stageplaatsen, 10% meer behoud van medewerkers en opleiden volgens de FZO-ramingen.



In 2023 is gewerkt aan de doorontwikkeling van het stagebeleid, waarbij o.a. de route voor werving en aanname wordt gestructureerd. Het streven is om het stageprogramma te verbeteren en (nog) meer leermogelijkheden voor de deelnemers te creëren.

	2022	2023
Stagiaire bewegingsagogie	10	11
Stagiaire diëtetiek	1	1
Stagiaire ergotherapie	14	19
Stagiaire fysiotherapie	19	29
Stagiaire logopedie	5	8
Stagiaire maatschappelijk werk		2
Stagiaire muziektherapie		1
Stagiaire pedagogiek	1	1
Stagiaire psychologie	1	2
Stagiaire revalidatietechniek	3	4
Stagiaire verpleging	36	56
Stagiaire diverse	3	

Stagiaire HR&D	0	2
Stagiaire ICT	7	4
Stagiaire IQ&R	11	12
Stagiaire facilitaire zaken	1	3
Totaal ZE	93	134
Totaal OE	19	21
Totaal Basalt	112	155

Stagiaires Basalt 2023

8.1.5 Participatie projecten ZWConnect

In 2023 heeft Team Werving & Selectie verschillende bijeenkomsten van het Recruitementnetwerk bijgewoond met verschillende onderwerpen. Centraal staat hierin de instroom van nieuwe collega's in de zorg en bij de eigen organisatie.

Team Vitaal heeft invulling gegeven aan de Bedrijfsscan en de uitrol vanuit ZWConnect. Door middel van de bedrijfsscan wordt zichtbaar welke onderdelen voldoende aandacht krijgen en waar nog verbetering mogelijk is vanuit de pijler 'Behoud'.

8.2 De werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling

Basalt zet stevig in op innovatie en onderzoek (zie ook hoofdstuk 7). Ook in de komende jaren wordt dit verder ontwikkeld.

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

9.1 Algemene maatschappelijke aspecten

Voor Basalt is maatschappelijk verantwoord ondernemen een vanzelfsprekendheid. Gezondheid is voor iedereen belangrijk. Basalt staat midden in de samenleving en houdt met al haar kernactiviteiten rekening met mens en milieu. De maatschappelijke impact van Basalt is even belangrijk als een positief financieel resultaat. In de huidige maatschappij gaat het niet alleen om financiële waarden alleen maar ook de impact op de natuur en maatschappij. Om maatschappelijk verantwoord te werken zijn er zeven thema's vastgesteld door MVO Nederland die de agenda bepalen die duurzame organisaties volgen.

De volgende drie thema's zijn voor Basalt extra belangrijk:

- **Nieuwe rijkdom**
Vanuit haar maatschappelijke positie zijn waarden als gezondheid, welzijn, tevredenheid en harmonie met de omgeving voor Basalt belangrijk. Basalt stuurt op de patiëntwaarde, om patiënten te helpen groeien om zo volledig mogelijk in de samenleving te kunnen participeren. Dit gaat om het dagelijks functioneren, de sociaal maatschappelijke participatie, de lichaamsfuncties, het mentaal welbevinden, de zingeving en/of de kwaliteit van leven. Kortom, op alle zes gezondheidsdimensies van positieve gezondheid. Vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid stelt Basalt haar faciliteiten beschikbaar voor de omgeving. Zo wordt er veel gebruik gemaakt van de zwembaden en oefenzalen op verschillende locaties door maatschappelijk organisaties en staan de restaurants van de locaties Delft, Den Haag en Leiden open voor de bezoekers en inwoners in de omgeving.
- **Inclusief ondernemen**
Basalt werkt in Delft samen met Ipse de Bruggen; een organisatie in de zorg voor kinderen, jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking. De cliënten van Ipse de Bruggen draaien, onder begeleiding van een professional van Basalt het restaurant in Delft. Basalt gelooft dat door mensen met verschillende achtergronden, culturen en levenservaringen samen te brengen, je een uniek platform creëert om te kunnen vernieuwen.
Ook blijven veel ex-patiënten verbonden met Basalt via vrijwilligerswerk. In 2023 zijn 130 vrijwilligers betrokken bij Basalt, zoals o.a.:
 - Ondersteuning op de zorgafdelingen, volwassenen en kinderen
 - Ondersteunen van de catering bij nuttigen van de maaltijden van de patiënten
 - Ondersteunen van de Technische Dienst & Revalidatie Techniek
 - Ondersteunen bij facilitaire taken
 - Invullen en uitvoeren van de kunstcommissie
 - Begeleiden van kinderen bij het zwembad
- **Groene economie**
Basalt heeft zich bij het 'Milieu Platform Zorg' aangesloten en de 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 o.a. LED verlichting, warmtepompen, energie duurzaam inkopen en zo min mogelijk gasgebruik, en zal daar blijvend op inzetten met onder andere de aanschaf van zonnepanelen in 2024. Ook wordt bij de selectie van leveranciers nadrukkelijk gekeken naar partijen die duurzaam werken en stimuleren we alle medewerkers 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 bewerkstelligen van een onomkeerbare transformatie naar zorg met minimale impact op klimaat, milieu en leefomgeving in 2050.

9.2.2 Positieve gezondheid

Positieve gezondheid is in 2023 door een projectgroep uitgewerkt in een actief beleid waarmee Basalt de kaders heeft geschapen die dit op alle fronten concreet kunnen maken. Onderdeel is een bewustwording van gezonde en duurzame voeding in relatie tot leefstijl. Hiervoor is een integraal programma ontwikkeld en opgestart. In de restaurants worden steeds meer gezonde en duurzame producten op het menu gezet. Gezonde voeding maakt een belangrijk onderdeel uit van het herstel van de patiënt en stimuleert om ook na het verblijf aan het ziekenhuis gezond te blijven eten en drinken. Basalt hecht grote waarde aan gezonde en kwalitatief hoogwaardige voeding en zal vanuit het gedachtengoed een nieuw “eten en drinken beleid” formuleren om de positieve gezondheid en lifestyle veranderingen actief te ondersteunen.

Vanuit duurzaamheid doelstellingen wordt gekeken naar duurzame en ecologische producten en circulaire inzet van voedingsmiddelen binnen de voedingsconcepten. De milieuthermometer Zorg stelt kaders voor voeding gerelateerde aandachtgebieden voor de footprint die Basalt als zorgorganisatie achterlaat.

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

Services & Huisvesting heeft het milieumanagementsysteem ‘Milieuthermometer Zorg’ ingevoerd. Het systeem geeft heldere kaders aan om te verduurzamen op verschillende fronten, zoals o.a. gevaarlijke stoffen, grondstoffen & afval, water, medicijnresten, vervoer, voeding, e.d.

Basalt streeft ernaar om in de eerste fase niveau Brons te halen. De afdeling Innovatie, Quality & Research (IQ+R) heeft de diensten in het eerste kwartaal van 2023 ge-audit. Hierdoor is er goed inzicht verkregen op de te nemen maatregelen 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 is voldaan aan geplande EED eisen die na 2023 stonden gepland. 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 voor 2030 is om 55 % CO₂ reductie te realiseren 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
- Reductie van fossiele aardgas en fossiele brandstoffen
- Duurzame energie opwekken en gebruiken
- Nieuwbouw maximaal klimaat- en energiekostenneutraal realiseren
- Alleen duurzame energie inkopen

Concreet betekent dit voor de volgende locaties:

- Nieuwbous Delft: klimaatneutraal en energiekostenneutraal (geen maatregelen in bestaand gebouw)
- Huidige locatie Delft: verplichte maatregelen
- Locatie & Basalt: gasloos
- Locaties Leiden en Den Haag; duurzaam renoveren op natuurlijke momenten
- Locatie Gouda: Als huurder gericht op de wettelijke Erkende maatregelen
- Voor de gehuurde locaties gaat Basalt in gesprek met de eigenaren van de panden om ook daar de doelstellingen te kunnen realiseren.

Energietarieven

In 2023 zijn, na het bijzondere jaar 2022, de energieprijzen weliswaar gedaald, maar nog steeds fors hoger dan de begroting van 2022. In de exploitatiebegroting 2024 is hiermee rekening gehouden. Heel 2023 heeft in het teken gestaan van hoge energietarieven onder invloed van de huidige energiemarkt en het zoeken naar besparingen. Uiteindelijk is het jaar binnen de begroting afgesloten. In 2023 is er een nieuw contract afgesloten met een andere energieleverancier met gunstiger tarieven.

Ambitieniveaus energiemangement

In het licht van de door de oorlog in Oekraïne veroorzaakte energiecrisis is de EED rapportage in 2023 opnieuw kritisch onder de loep genomen met als doel te zoeken naar mogelijkheden om nog sneller energie te besparen en maatregelen te nemen om van fossiele brandstoffen af te komen en duurzame energie te gebruiken en mogelijk 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

In 2023 zijn de volgende maatregelen gerealiseerd of voorbereid (in 2024 geëffectueerd):

- Zonwering centrale gang Basalt Leiden.
- LED verlichting en aanwezigheidsdetectie Basalt Leiden (bouwdeel bouwjaar 2002).
- LED verlichting gangen in Den Haag afgerond.
- LED verlichting in Basalt Delft daar waar mogelijk.
- Realisatie zonnepanelen op de daken van Basalt Den Haag en Leiden (2024).
- Realisatie van verwarming warmtapwater middels warmtepomp (Den Haag) en zonnepanelen (Leiden), beiden in 2024 te realiseren.
- Gelijktroom ventilatoren luchtbehandeling Basalt Leiden (2024).
- Energie 100% duurzaam ingekocht per 2024.

9.2.5 Circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken

In 2022 heeft Basalt de criteria voor duurzaamheid in het Inkoopbeleid geïmplementeerd waarmee structureel afspraken over de circulariteit en toepasbaarheid van grondstoffen, middelen en afspraken zijn geborgd.

Op het vlak van afvalscheiding zijn de volgende stappen gezet:

- Samenwerking met Renewi afvalscheiding
- Renewi wil het meest toonaangevende waste-to-product bedrijf 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.
- Verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik)
- Basalt vermindert de milieubelasting door medicatie zoveel als mogelijk via baxterrollen te verstrekken waardoor een patiënt precies de benodigde hoeveelheid medicijnen krijgt die die nodig heeft en de afvoer van overgebleven medicijnen tot een minimum wordt beperkt.
- Duurzaam inkopen
- Bij inkoop wordt gekeken vanuit zowel milieu als economisch perspectief. Ook standaardisatie helpt bij terugdringen van verspilling in de zorg. In tenderstrategien wordt, in overleg met de budgethouder en de milieucoördinator, bepaald of het product/dienst zich leent voor de toepassing van milieueisen.
- 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 2023 is het verzuimpercentage 5,42%. Dit percentage ligt onder het ziekenhuisgemiddelde. In de onderstaande tabel is het verzuim opgedeeld in verzuimduurcategorieën. 60,3% van dit verzuimpercentage bestaat uit verzuim dat langer duurt dan 43 dagen. De meldingsfrequentie is 1,32.

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)
1.160,9	756,9	1,32	5,42%	Kort	Middel lang	Lang I	Lang II	Lang III	Lang IV
				1,25%	0,90%	0,65%	0,74%	0,99%	0,89%

VerzuimXpert datum 18 januari 2024

Naast het begeleiden van verzuim is er in 2023 veel aandacht uitgegaan naar vitaliteit en werkplezier met als doel verzuim te voorkomen. Er zijn activiteiten en evenementen in verschillende vormen door Basalt georganiseerd zodat medewerkers fysiek en mentaal fitter kunnen worden. Op de vitaliteitskalender op intranet zijn al deze activiteiten in kaart gebracht.

Begin 2023 was de meldingsfrequentie hoog, boven de benchmarks en Basalt gemiddelden van afgelopen jaren. Seizoensinvloeden speelden hierin ook een rol. Met de zorgmanagers is aandacht besteed aan het voorkomen/begeleiden van frequent verzuim; zoals 'het goede gesprek' tussen leidinggevenden en medewerkers, om langdurig en verder frequent verzuim te voorkomen. Aandacht is besteed aan het leren herkennen van de signalen van psychosociale arbeidsbelasting en het actief benaderen van medewerkers, alsmede aan de tools uit het Levensfasebeleid die kunnen worden ingezet om meer grip te hebben op het arbeidsverzuim.

Verder is op intranet de wegwijzer voor de HR&D afdeling aangescherpt, zodat medewerkers nog sneller en beter informatie kunnen vinden over onder meer arbo, verzuim en re-integratie.

9.3.2 Arbeidsomstandigheden

De dynamische risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) is in eigen beheer uitgevoerd op teamniveau en vooral gericht op de systeemtoets. Actiepunten zijn opgenomen in het plan van aanpak. De belangrijkste thema's zijn uitkomsten op BHV/MST, psychosociale arbeidsbelasting (PSA), fysieke belasting en Arbo- en organisatiebeleid. Per team verschillen de uitkomsten in actiepunten. Op basis van deze resultaten is een Arbojaarplan opgesteld naast de integrale ontwikkelingen.

Voor het opstellen en het werken met een actueel Arbo-, preventie- en vitaliteitsbeleid neemt Basalt deel aan het actielearnetwerk Positieve Gezondheid 1000+ organisaties. Basalt draagt bij aan het uitwisselen van kennis, ervaringen en tools met werkwijzen vanuit Positief Gezondheid Werkgeverschap. Het doel is om blijvend beleid te ontwikkelen waarin werkgeverschap eigen regie en aanpassingsvermogen voor medewerker worden bevorderd.

In het kader van deskundige bijstand voor arbodienstverlening is Basalt gestart met een marktoriëntatie vanuit een maatwerkregeling. Doel is om in 2024 een vernieuwde samenwerking met arbodienstverlening te realiseren waarin vroegtijdige screening op psychosociale arbeidsbelasting onderdeel is van de dienstverlening. Door de Arbodienstverlener is vijf keer een beroepsziekte gemeld. Vier keer op grond van psychische klachten en een naar aanleiding van fysieke klachten.

9.3.3 Personeels- en salarisadministratie

De salarisadministratie is uitbesteed aan RAET, sindsdien is de verdere digitalisering van de personeelsadministratie een continu proces. In 2023 is wederom kritisch gekeken naar de administratieve handelingen in de personeelsadministratie en wat er nog meer gedigitaliseerd en efficiënter ingericht kan worden. In overleg met Visma RAET is hier verder vorm aan gegeven.

In 2023 heeft HR op intranet de HR-wegwijzer ingericht met informatievoorzieningstegels voor verschillende onderwerpen en vraagstukken. Medewerkers kunnen door middel van de tegels gemakkelijk zelf informatie vinden, zoals over de cao-ziekenhuizen, vormen van verlof, het Levensfasenbeleid, etc. De HR-wegwijzer wordt continu voorzien van nieuwe informatie en geactualiseerd bij wijzigingen.

9.3.4 InPlanning

In 2023 is InPlanning (IP) een vaste waarde geworden in het HR-applicatielandschap. Steeds meer medewerkers zijn bekend met het doel en de functionaliteiten van het programma en raadplegen hun rooster steeds vaker. Een deel van de medewerkers heeft beroepshalve weinig met applicaties te maken, en heeft moeite met het actueel houden van de registraties in IP, zeker in combinatie met verlof of verzuim. Er wordt gezocht naar extra ondersteuning of betere informatie aan deze medewerkers en hun teamcoördinatoren. In 2023 is met de leverancier een start gemaakt met het inregelen van de nieuwe Cao in InPlanning. In 2024 zal het inregelen van de Cao verder ter hand worden genomen.

9.3.5 Werving en selectie (W&S)

In 2023 is de arbeidsmarktkrapte verder toegenomen. Sollicitanten lijken zich vaker uit sollicitatieprocedures terug te trekken om een aanbod elders te krijgen en te accepteren. De sollicitatiecommissies lijken zich in toenemende mate bewust van deze ontwikkeling.

De implementatie van een nieuw recruitmentsysteem Recruitee is in 2023 afgerond. Er is zowel bij sollicitanten als bij Team Werving & Selectie tevredenheid over het systeem. Ook andere gebruikers in de organisatie zijn positief, onder andere over:

- De sollicitatiecommissie heeft doorlopend zicht op de ontvangen sollicitaties en de stand van de sollicitanten.
- Alle communicatie rondom een vacature en de sollicitanten is centraal en transparant te raadplegen.
- Goed zicht op talentpoolkandidaten (kandidaten uit eerdere procedures of open sollicitaties).
- De AVG wordt automatisch gewaarborgd omdat er goed gebruik wordt gemaakt van het systeem en deze AVG-proof werkt.

Een aandachtspunt vormt nog de werkwijze centraal/ samen werven. De procedures hiervan worden verbeterd.

Naast het nieuwe systeem, is ook gewerkt aan andere verbeteringen. Er is overgestapt op een systeem van vacaturetemplates waardoor de vacaturehouders sneller aan de slag kunnen met een vacaturetekst. Het Team Werving & Selectie heeft in 2023 deelgenomen aan diverse taskforces, en is gestart met het project Flexpool.

9.3.6 Opleiden en ontwikkelen

In 2023 zijn drie nieuwe adviseurs Leren en Ontwikkelen bij Basalt gestart, met als doel om een toekomstbestendig Leerhuis te vormen met een duurzaam aanbod voor medewerkers.

Hiertoe is een aantal documenten opgesteld, zoals de koers van het Leerhuis, ontwikkeljaarplannen, een nieuwe visie op leren, en er is een start gemaakt met het opstellen van het strategisch opleidingsplan 2025-2028. In het komende jaar blijft aandacht uitgaan naar het versterken van leerprocessen en het implementeren van effectieve trainingen voor duurzame groei. Dit vanuit een holistische benadering op leren en ontwikkelen, waarin zowel professionele als persoonlijke groei worden gestimuleerd.

Samen Beslissen

In 2023 lag de focus sterk op het strategische programma Samen Beslissen, waarbij verdiepende trainingen werden geïmplementeerd. In deze verdiepende trainingen is theorie vertaald naar de praktijk middels het inzetten van coachende vaardigheden tijdens verschillende praktijkvoorbeelden uit de diverse diagnosegroepen. Daarnaast is er aandacht besteed aan het borgen van Samen Beslissen bij Basalt. Een belangrijk onderdeel van het opgestelde borgingsplan is de training voor nieuwe medewerkers die vanaf 2024 wordt aangeboden.

Teamcoördinatorenprogramma

In 2023 is het teamcoördinatorenprogramma verder uitgebouwd, waarbij er maandelijkse kennissessies werden georganiseerd door het Leerhuis, HR&D, Vitaliteit en IQ&R. Tijdens deze sessies zijn verschillende onderwerpen behandeld, waarbij de nadruk lag op tools die direct toepasbaar zijn in hun dagelijkse taken, met als doel hun effectiviteit te vergroten. Deze maandelijkse kennissessies waren niet alleen informatief, maar creëerden ook een platform voor het delen van ervaringen en het opbouwen van een gemeenschap van praktijkgerichte teamcoördinatoren. Hierdoor ontstond een dynamische leeromgeving die de individuele groei van teamcoördinatoren bevorderde.

Blended Care

In 2023 is er aandacht besteed aan het deelproject “Vergroten digitale vaardigheden van medewerkers” als onderdeel van het strategisch programma Blended Care. Alle medewerkers konden een digivaardigheidstest invullen, waarbij de resultaten en de indeling in een van de vier verschillende Digitypes als basis dienden voor aanbevolen leerinterventies. Door het aanbieden van een veelvoud aan gratis leerinterventies via Digivaardiginzorg.nl kreeg elke medewerker van Basalt de mogelijkheid om zijn of haar digitale vaardigheden te verbeteren.

Zeggenschap & Veerkracht

“Hoe kunnen we de rol en de expertise van de verpleegkundige/verzorgende meer inzetten in het interdisciplinaire team tijdens de klinische opname van een patiënt, zodanig dat de effecten op effectieve samenwerking worden vergroot, de tevredenheid bij de verpleegkundige toeneemt en de kwaliteit van zorg verbetert?”

Met dit punt op de horizon is een e-learning opgesteld, zodat kliniek-breed wordt aangeleerd hoe verpleegkundige behandeldoelen te stellen. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de ziekenhuisartsen op locaties Leiden en locatie Den Haag over het klinisch redeneren en de toepassing ervan. Voor verdere versterking van de verpleegkundige inbreng en interprofessionele samenwerking tijdens behandelplanbespreking, zijn er inspiratiesessies georganiseerd die tot innovatieve ideeën hebben geleid. Deze ideeën zijn verwerkt in de aanvulling op het projectplan 2023 en de voortzetting in 2024.

Scholingen

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

Praktijkopleiding verpleging

Binnen Basalt zijn er vier praktijkopleiders verantwoordelijk voor het begeleiden van studenten verpleegkunde, verpleegkundige vervolgopleidingen, skills-lab (voor artsen en verpleging), werkbegeleiding, MST-trainingen en leerlingenmiddagen. Zij ontvangen en begeleiden Klinische Zorgtechnologie studenten, Geneeskunde studenten en bieden beroepsoriëntatie stages aan voor eerstejaars HBO-V studenten.

De praktijkopleiding neemt deel aan het Regionaal Opleidingsnetwerk en het Regionaal Stage Platform, en werkt nauw samen met de opleidingsinstituten binnen onze regio. Zo is er samenwerking met het ROC Mondriaan, de Haagse Hogeschool en de Hogeschool Leiden. De praktijkopleiding draagt er zorg voor dat Basalt goed zichtbaar is bij de studenten verpleegkunde, o.a. door deelname aan de ‘Werkveld-overleggen’, organisatorische overleggen of het geven van gastcolleges over revalidatie. Tevens is er een praktijkopleider gedetacheerd, voor één dag per week, als docent verpleegkunde binnen de opleiding van de Haagse Hogeschool. Het streven is om ook met de Hogeschool Leiden eenzelfde detacheringssamenwerking aan te gaan.

9.4 Dialoog met de belanghebbenden (stakeholders)

Basalt heeft te maken met een diversiteit aan stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie. 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 reeds benoemd in hoofdstuk 1.5.1.

Stakeholder	Organisatievorm
Patiënten	Continue dialoog over diverse onderwerpen via onze klachtenregistratie, enquêtes/vragenlijsten, ontslaggesprekken, social media. De informatie wordt gebruikt voor verbeteringen. Structurele dialoog met de Cliëntenraad (zie 9.4.3)
Verwijzers	Via informatiebijeenkomsten Dialoog vanuit de afzonderlijke locaties en afdelingen
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doorlopende communicatie via de lijnorganisatie, informatiebijeenkomsten, intranet, nieuwsbrieven en social media; ▪ Structureel dialoog met de Ondernemingsraad (zie 9.4.2)
Landelijke samenwerkingsverbanden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NVZ ▪ Revalidatie Nederland (RN) ▪ Dialoog over uiteenlopende onderwerpen binnen diverse landelijke gremia ▪ Revion ▪ UMCG
Regionale samenwerkingsverbanden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziekenhuizen in Den Haag, Leiden, Leiderdorp, 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 ▪ 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	Via de afdeling Communicatie

Stakeholders en dialoogvormen

9.4.1. Medische Staf

Overlegstructuur- en frequentie

De structuur bestaande uit het Bestuur Medische Staf, Kernstaf en Medisch Staf is uitgewerkt in hoofdstuk 1 (paragraaf 1.3.5). Aanvullend is onderstaand de wijze van overleg en frequentie benoemd:

- Het *Bestuur Medische Staf* komt 2 keer per maand bijeen, waarbij de Raad van Bestuur 1 keer per maand aansluitend aanschuift. De voorzitter Bestuur Medische Staf heeft 2 maal per maand informeel overleg met de Raad van Bestuur.
- De *Kernstaf* komt maandelijks bijeen; de Raad van Bestuur sluit indien nodig bij een deel van de vergadering aan.
- De *Medische Staf* vergadert 4 keer per jaar. Bij alle vergaderingen wordt de Raad van Bestuur voor een deel van de vergadering uitgenodigd.

Basalt kent ook focusgroepen. Focusgroepen zijn diagnosegebonden en 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 klinimetrie, 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 is er de gecombineerde, diagnose-overstijgende focus- en expertgroep spasticiteit en gangbeeldanalyse. De inhoudelijk voorzitter is een revalidatiearts. De technisch voorzitter is een zorgmanagers. Tweemaal per jaar vindt een overleg plaats van de voorzitters van de focusgroepen met (een delegatie van) het Bestuur Medische Staf.

Samenwerking Revion

In het verslagjaar hebben delegaties van de besturen van de drie medische staven 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 backoffice), worden ook drie medisch inhoudelijke projecten verder uitgewerkt: kinder-, pijn-, CVA/NAH-revalidatie en arbeidsrevalidatie in REVION.

Adviezen

De Medische Staf heeft in 2023 de volgende adviezen uitgebracht:

Adviezen Medische Staf	
Samenwerking GRZ in de regio ZHN	Positief advies
Oprichting CV Revion	Positief advies
Intentieovereenkomst Revion-Revant	Positief advies
Notitie beleid Kwaliteit & Veiligheid	Positief advies
Interim voorzitter Raad van Bestuur	Positief advies
Beleid no show	Positief advies
Decubitusbehandeling en preventie	Positief advies
Visie Psychologie	Positief advies
Businesscase Neurologische Amyotrofie schouder	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 komt wekelijks bij elkaar. Naast het dagelijks bestuur heeft de Ondernemingsraad afzonderlijke commissies voor financiën, VGWM, sociaal beleid en voor PR. Voor alle leden van de Ondernemingsraad (commissies) waren er in 2023 één of meerdere trainingen om hun werk als Ondernemingsraad nog beter te kunnen uitvoeren.

Adviezen

De Ondernemingsraad heeft in 2023 de volgende adviezen uitgebracht c.q. instemmingsaanvragen behandeld:

Instemmingsaanvragen Ondernemingsraad	
Harmonisatie diensten kliniek	Instemming
Verantwoording KiPZ 2022	Instemming
Beleid vertrouwenspersoon	Instemming
Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)	Instemming
Regeling aanvullende salariscomponenten en beloningen	Instemming
Reglement Commissie Sociaal Fonds Basalt	Instemming
Sanctiebeleid	Instemming
Nevenfuncties en werkzaamheden	Instemming
Ontwikkeljaarplan 2024	Instemming
Werken na AOW-gerechtigde leeftijd	Instemming
Adviezen Ondernemingsraad	
Intentieovereenkomst Revion-Revant	Advies: invoering van het besluit
Oprichting CV Revion	Advies: invoering van het besluit
Interim voorzitter Raad van Bestuur	Advies: invoering van het besluit
Herziene Harmonisatieplan Revalidatietechniek	Advies: invoering van het besluit
Inzet Schoonmaakdienstverlening kliniek Leiden	Advies: invoering van het besluit
Overig	
Initiatiefvoorstel ontwikkeljaarplan 2024	De Ondernemingsraad heeft in 2023 een initiatiefvoorstel geschreven voor het ontwikkeljaarplan.

9.4.3 Cliëntenraad

De Cliëntenraad houdt zich bezig met een breed scala aan onderwerpen die voor patiënten van belang zijn. 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. De Cliëntenraad participeert pro actief in strategische projecten zoals bijvoorbeeld Blended care, en voert o.a. wachtkamergesprekken met patiënten op de verschillende locaties.

Adviezen

De Cliëntenraad heeft in 2023 de volgende adviezen uitgebracht c.q. instemmingsaanvragen behandeld:

Adviezen Cliëntenraad	
Samenwerking GRZ in de regio ZHN	Positief advies
Beleid no show	Positief advies
Intentieovereenkomst Revion-Revant	Positief advies
Oprichting CV Revion	Positief advies
Interim voorzitter Raad van Bestuur	Positief advies
Toelichting op de exploitatiebegroting 2024	Positief advies

9.4.4 Verpleegkundige Advies Raad

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

Adviezen

In 2023 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 2023 heeft de VAR over de volgende zaken advies uitgebracht:

Adviezen VAR aan Raad van Bestuur	
Samenwerking GRZ in de regio ZHN	Positief advies
Harmonisatie diensten kliniek	Positief advies
Interim voorzitter Raad van Bestuur	Positief advies
Ontwikkeljaarplan 2024	Positief advies

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

9.4.5 Kinder Advies Raad

De Kinderadvies Raad (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 aspecten van de revalidatie die de KAR zelf belangrijk vindt of waarvan Basalt graag de mening van de KAR wil weten.

De KAR komt 4 keer per jaar bijeen voor een vergaderingen. Bij twee daarvan sluit de Raad van Bestuur gedeeltelijk aan.

10. Overig

10.1 Interne beheersing van processen en procedures

Ook in 2023 is verdergegaan met harmonisatie van processen. Op hoofdlijnen wordt binnen alle afdelingen en locaties van Basalt op dezelfde wijze gewerkt, echter in de details zijn er nog de nodige verbeteringen te gaan. De beheersbaarheid van de processen wordt 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 gehanteerd 'Risicokader' met risicomatrix beschrijft de geconstateerde en verwachte risico's per aandachtsgebied, voortvloeiend 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, 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 controles uit, waaronder de interne controle op DBC's. Tijdens deze steekproefsgewijze controle wordt beoordeeld of er 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 om toekomstige inefficiënties te voorkomen. Basalt heeft meerdere interne controles ingericht, zoals controles op niet geautoriseerde- en dubbele afspraken.

Feedback door 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 dit 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 (zie ook 6.2).

Gedurende 2023 zijn er verschillende activiteiten uitgevoerd om de kwaliteit van de geleverde zorg te meten en te verbeteren. 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 kan gericht actie worden ondernomen om de kwaliteit van zorg te verbeteren.

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 alsmede de kosten en opbrengsten van de geleverde patiëntenzorg. Deze informatie wordt zoveel mogelijk ontsloten met behulp van de applicatie Lighthouse, waarmee diverse onderwerpen uit verschillende bronnen kunnen worden gecombineerd tot informatieproducten zoals bijvoorbeeld samenvattingen, visualisaties en controlelijsten. Voor medewerkers van een bepaalde zorgseenheid wordt alleen informatie getoond van de eigen zorgseenheid. 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 2023 is vooral ingezet op het verbeteren van performance, het zichtbaar worden bij een bredere gebruikersgroep, dataveiligheid en aansluiting van de financiële en personeelsapplicaties op Lighthouse.

Externe informatievoorziening

In de informatievoorziening naar patiënten is 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 geprint. Voor anderstalige patiënten is een vertaaloptie op de website toegevoegd, en er is 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 de toegang tot het zorginformatiesysteem beter beveiligd door de manier van inloggen uit te breiden 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. 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 Lock je Computer een onderwerp van de campagne geweest.

Bijlage 1 Raad van Bestuur en Raad van Toezicht op 31-12-2023

Raad van Toezicht

<i>Dhr. drs. A.M. Notermans</i>	
Functie in RvT	: Voorzitter RvT : Lid remuneratiecommissie
Woonplaats	: Kolhorn
Leeftijd	: 61 jaar
Hoofdfunctie	: Raad van Bestuur Espria
Nevenfuncties	: Lid Raad van Commissarissen Stichting Landzijde : Bestuurslid Vereniging Nederlandse GGZ
Eerste benoemingstermijn	: 2020 – 2024. Herbenoemd in 2024 voor 2e termijn.
<i>Mw. mr. T.A.M. van den Ende</i>	
Functie in RvT	: Vice-voorzitter RvT : Voorzitter remuneratiecommissie : Lid auditcommissie Financiën
Woonplaats	: Zwolle
Leeftijd	: 50 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
Tweede benoemingstermijn	: 2022 – 2026
<i>Mw. MSc Y. Fokma</i>	
Functie in RvT	: Lid van de RvT : Voorzitter auditcommissie Financiën
Woonplaats	: Amsterdam
Leeftijd	: 50 jaar
Hoofdfunctie	: Lid Raad van Bestuur Antoni van Leeuwenhoek
Nevenfuncties	: Lid Raad van Toezicht van Level
Eerste benoemingstermijn	: 2020 – 2024
<i>Mw. dr. M. Ho-dac - Pannekeet</i>	
Functie in RvT	: Lid van de RvT : Lid auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid
Woonplaats	: Vinkeveen
Leeftijd	: 57 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 : Voorzitter Stichting Patiënt en Kwaliteit (per 1 juli 2023)
Eerste benoemingstermijn	: 2022 - 2026

Dhr. drs. A.G.J. van Marle

Functie in RvT	: Lid van de RvT : Voorzitter auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid
Woonplaats	: Den Haag
Leeftijd	: 49 jaar
Hoofdfunctie	: (Trauma-) chirurg Franciscus Gasthuis en Vlietland
Nevenfuncties	: Arbiter scheidsgerecht gezondheidszorg
Eerste benoemingstermijn	: 2021 – 2025.

Raad van Bestuur

Dhr. drs. W. Wieggersma

Functie in RvB	: Voorzitter Raad van Bestuur (tot 1 december 2023)
Woonplaats	: Den Haag
Leeftijd	: 50 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 Stichting Transmuralis : Lid bestuur NVZ, penningmeester : Lid bestuuradviescommissie Besturing & bekostiging NVZ : Lid bestuuradviescommissie Arbeidsmarkt NVZ : Lid commissie Hardheidsclausule (ZN, NFU, NVZ) : Lid bestuur coöperatie PGGM : Lid Raad van Commissarissen Bernhoven / 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
Woonplaats	: Bleiswijk
Leeftijd	: 36 jaar

Dhr. dr. H. Keuzenkamp

Functie in RvB	: voorzitter (ad interim) Raad van Bestuur (per december 2023) : Lid Raad van Bestuur (van 1 november tot 1 december 2023)
Woonplaats	: Amsterdam
Leeftijd	: 62 jaar
Nevenfuncties	: Lid Raad van Toezicht Stichting NEED : Lid Advisory Board Netherlands for Ukraine Foundation (pro deo) : Lid Advisory Board Erasmus School of Economics (pro deo) : Lid Bestuur Theatergroep Courage (pro deo) : Lid Toetsingscommissie herbestemming Slotervaartziekenhuis : Lid Raad van Advies SEO Economisch Onderzoek (pro deo)

Bijlage 2 Promoties en publicaties

1. PROMOTIES

22 februari 2023: Winke van Meijeren-Pont, "Comprehensive measurement of long term outcomes and costs of rehabilitaiton in patients with stroke".

2. INTERNATIONALE PEER-REVIEWED PUBLICATIES

[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 **Free PMC article**. Clinical Trial.

[A longitudinal follow-up study of parent-reported family impact and quality of life in young patients with traumatic and non-traumatic brain injury.](#)

Allonsius F, de Kloet AJ, van Markus-Doornbosch F, Vliet Vlieland TPM, van der Holst M. Disabil Rehabil. 2023 Jun 9:1-11. doi: 10.1080/09638288.2023.2218657. Online ahead of print.PMID: 37295937

[Adherence to the Dutch recommendation for physical activity: prior to and after primary total hip and knee arthroplasty.](#)

Latijnhouwers DAJM, Hoogendoorn KG, Nelissen RGHH, Putter H, **Vliet Vlieland TPM**, Gademan MGJ; LOAS Study Group. Disabil Rehabil. 2023 Jul 27:1-9. doi: 10.1080/09638288.2023.2237409. Online ahead of print.PMID: 37496462

[An integrated personalized assistive devices approach to reduce the risk of foot ulcer recurrence in diabetes \(DIASSIST\): study protocol for a multicenter randomized controlled trial.](#)

Vossen LE, van Netten JJ, Bakker CD, **Berendsen HA**, Busch-Westbroek TE, Peters EJG, Sabelis LWE, Dijkgraaf MGW, Bus SA. Trials. 2023 Oct 12;24(1):663. doi: 10.1186/s13063-023-07635-z.PMID: 37828618

[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. 2023 Apr;33(3):428-439. doi: 10.1080/09602011.2021.2023583. Epub 2022 Jan 12.PMID: 35019819

[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. 2023 Mar;21(1):45-55. doi: 10.1002/msc.1664. Epub 2022 Jun 11.PMID: 35689435

[Construct validity of the PROMIS PF-10 in patients with inflammatory rheumatic diseases and severe limitations in physical functioning.](#)

van Wissen M, Straathof B, **Vliet Vlieland T**, van den Ende C, Teuwen M, Peter WF, den Broeder AA, van den Hout WB, van Schaardenburg D, van Tubergen AM, Gademan M, van Weely S. *Scand J Rheumatol.* 2023 Nov;52(6):645-653. doi: 10.1080/03009742.2023.2182449. Epub 2023 Mar 20. PMID: 36939154

[Differences in the perspectives of functioning and health in the ICF model between patients with brachial plexus birth injury and their parents versus healthcare professionals.](#)

Sarac C, Nelissen RGHH, **van der Holst M**, Malessy MJA, Pondaag W. *Disabil Rehabil.* 2023 Jun;45(11):1805-1810. doi: 10.1080/09638288.2022.2075475. Epub 2022 May 24. PMID: 35611466

[Does a Multidisciplinary Pain Management Treatment Improve Sleep Quality in Patients with Chronic Widespread Pain and Sleep Problems? Results from the AMS-Pain Cohort](#)

de Rooij A, van der Leeden M, Roorda LD, Rinkema M, Beuving W, Dekker J; J Rehab Pain Med. 2023;1(3):125-132. DOI: [https://doi.org/10.37191/Mapsci-JRPM-1\(3\)-014](https://doi.org/10.37191/Mapsci-JRPM-1(3)-014)

[Educational readiness among health professionals in rheumatology: low awareness of EULAR offerings and unfamiliarity with the course content as major barriers-results of a EULAR-funded European survey.](#)

Ritschl V, Sperl L, Andrews MR, Björk M, Boström C, Cappon J, Davergne T, de la Torre-Aboki J, de Thurah A, Domján A, Dragoi RG, Estévez-López F, Ferreira RJO, Fragoulis GE, Grygielska J, Kőrve K, Kukkurainen ML, Madelaine-Bonjour C, Marques A, Meesters J, Moe RH, Moholt E, Mosor E, Naimer-Stach C, Ndosu M, Pchelnikova P, Primdahl J, Putrik P, Rausch Osthoff AK, Smucrova H, Testa M, van Bodegom-Vos L, Peter WF, Zangi HA, Zimba O, **Vliet Vlieland TPM**, Stamm TA. *RMD Open.* 2023 May;9(2):e003120. doi: 10.1136/rmdopen-2023-003120. PMID: 37230762

[Effectiveness and cost-effectiveness of a multimodal, physiotherapist-led, vocational intervention in people with inflammatory arthritis: study protocol of the Physiotherapy WORKs trial.](#)

Bakker NF, van Weely SFE, Hutting N, Heerkens YF, Engels JA, Staal JB, van der Leeden M, Boonen A, van den Hout WB, **Vliet Vlieland TPM**, Knoop J. *BMC Rheumatol.* 2023 Sep 20;7(1):31. doi: 10.1186/s41927-023-00357-4. PMID: 37730637

[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, Hrych KL, Pope JE, de Souza S, Stamm TA, Takeuchi T, Verschueren P, Winthrop KL, Balsa A, Bathon JM, Buch MH, Burmester GR, Buttgereit 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, Stoilov 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

[Functional limitations of people with rheumatoid arthritis or axial spondyloarthritis and severe functional disability: a cross-sectional descriptive study.](#)

Teuwen MMH, van Weely SFE, **Vliet Vlieland TPM**, Douw T, van Schaardenburg D, den Broeder AA, van Tubergen AM, van Wissen MAT, van den Ende CHM, Gademan MGJ.
Rheumatol Int. 2023 Nov 25. doi: 10.1007/s00296-023-05487-z. Online ahead of print.PMID: 38006457

[Functioning and recovery during stroke rehabilitation: a comparison between pre-stroke frail and non-frail patients.](#)

Mennema Å, Vliet Vlieland TPM, Achterberg WP, **Oosterveer DM**; SCORE-study group.
Eur Geriatr Med. 2023 Dec;14(6):1343-1351. doi: 10.1007/s41999-023-00885-9. Epub 2023 Nov 7.PMID: 37935943

[Impact of Treatable Traits on Asthma Control and Quality of Life.](#)

Janssen SMJ, van Helvoort HAC, Tjalma TA, Antons JC, Djamin RS, Simons SO, Spruit MA, van 't Hul AJ. J Allergy Clin Immunol Pract. 2023 Jun;11(6):1823-1833.e4. doi: 10.1016/j.jaip.2023.02.034. Epub 2023 Mar 7.PMID: 36893847

[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

[Longitudinal course of long finger flexor shortening in males with Duchenne muscular dystrophy: A retrospective review†.](#)

Houwen-van Opstal SLS, **van der Holst M**, Willemsen MAAP, Niks EH, De Groot IJM, Cup EHC.J Neuromuscul Dis. 2023 Oct 31. doi: 10.3233/JND-221653. Online ahead of print.PMID: 37927271

[Physical Therapy in Systemic Sclerosis: The Patient Perspective.](#)

Liem SIE, van Leeuwen NM, **Vliet Vlieland TPM**, Boerrigter GMW, van den Ende CHM, de Pundert LAJ, Schriemer MR, Spierings J, Vonk MC, de Vries-Bouwstra JK.
Arthritis Care Res (Hoboken). 2023 Jan;75(1):145-151. doi: 10.1002/acr.24741. Epub 2022 Aug 27.PMID: 34219404

[How Much, What, When, with Whom and Where? a Deeper Understanding of Individual Patterns of Physical Activity Behavior in an Inpatient Rehabilitation Center \(sciepub.com\)](#)

Mennema Å, de Rooij A, van den Oever KA, Vliet Vlieland TPM, Meesters JIL.
Journal of Physical Activity Research. 2023, 8(2), 78-87. DOI: 10.12691/jpar-8-2-4. Epub 2023 Dec 10

[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. 2023 May;43(5):803-824. doi: 10.1007/s00296-022-05241-x. Epub 2022 Dec 1.PMID: 36454326

[Stroke survivors' long-term participation in paid employment.](#)

van Meijeren-Pont W, van Velzen JM, **Volker G, Arwert HJ, Meesters JIL, de Kloet AJ**, van Bennekom CAM, **Vliet Vlieland TPM**, Tamminga SJ, **Oosterveer DM**; SCORE-study group.
Work. 2023 Sep 29. doi: 10.3233/WOR-230037. Online ahead of print.PMID: 37781842

[Test-retest reliability, construct validity and determinants of 6-minute walk test performance in adult patients with asthma.](#)

Meys R, **Janssen SMJ**, Franssen FME, Vaes AW, Stoffels AAF, van Hees HWH, van den Borst B, Klijn PH, Burtin C, van 't Hul AJ, Spruit MA.
Pulmonology. 2023 Nov-Dec;29(6):486-494. doi: 10.1016/j.pulmoe.2022.10.011. Epub 2022 Dec 5. PMID: 36470816

[The long-term course of the Health Assessment Questionnaire in patients with systemic sclerosis.](#)

Liem SI, Bergstra SA, Ciaffi J, van der Meulen C, Ueckert DA, Schriemer MR, Huizinga TW, **Vliet Vlieland TP**, de Vries-Bouwstra JK.
J Scleroderma Relat Disord. 2023 Oct;8(3):192-202. doi: 10.1177/23971983231181719. Epub 2023 Jun 21. PMID: 37744048

[The trajectory of pain and pain intensity in the upper extremity after stroke over time: a prospective study in a rehabilitation population.](#)

van Meijeren-Pont W, Arwert H, Volker G, Fiocco M, Achterberg WP, **Vliet Vlieland TPM, Oosterveer DM**; Stroke Cohort Outcomes of REhabilitation (SCORE) Study Group.
Disabil Rehabil. 2023 Jan 10:1-6. doi: 10.1080/09638288.2022.2164801. Online ahead of print. PMID: 36628499

[The use of PROMIS measures in clinical studies in patients with inflammatory arthritis: a systematic review.](#)

Teuwen MMH, Knaapen IRE, **Vliet Vlieland TPM**, Schoones JW, van den Ende CHM, van Weely SFE, Gademan MGJ.
Qual Life Res. 2023 Oct;32(10):2731-2749. doi: 10.1007/s11136-023-03422-0. Epub 2023 Apr 27. PMID: 37103773

[Time to return to work by occupational class after total hip or knee arthroplasty.](#)

Kamp T, Gademan MGJ, van Zon SKR, Nelissen RGHH, **Vliet Vlieland TPM**, Stevens M, Brouwer S; Longitudinal Leiden Orthopaedics Outcomes of Osteoarthritis Study (LOAS) Group.
Bone Joint J. 2023 Sep 1;105-B(9):977-984. doi: 10.1302/0301-620X.105B9.BJJ-2023-0190.R1. PMID: 37652455

[Translation and cross-cultural adaptation of the ICHOM standard set for stroke: the Dutch version.](#)

Oosterveer DM, van Meijeren-Pont W, van Markus-Doornbosch F, Stegeman E, Terwee CB, Ribbers GM, **Vliet Vlieland TP**.
J Patient Rep Outcomes. 2023 Sep 11;7(1):91. doi: 10.1186/s41687-023-00630-7. PMID: 37695409

3. OVERIGE PUBLICATIES

[Uitgebreide meting van langetermijn uitkomsten en kosten van revalidatie bij patiënten met een beroerte.](#) **van Meijeren-Pont W**. Nederlands Tijdschrift voor Revalidatiegeneeskunde. 2023;4:42-43.

[Gevolgen van beroerte op lange termijn.](#) **van Meijeren-Pont W**. Fysiopraxis. 2023:32-35.