



**Directieverslag 2017 Libra Revalidatie & Audiologie**

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>Blz.</b>
1. Profiel van de organisatie	3
1.1 Algemene organisatiegegevens	3
1.2 Missie en visie	3
1.3 Structuur van de organisatie	3
1.4 Kernactiviteiten	4
2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	7
2.1 Normen voor goed bestuur; Governancecode Zorg	7
2.2 Raad van Bestuur	7
2.2.1 Werkwijze, besluitvorming en overleg	7
2.2.2 Bezoldiging, uitgaven en nevenfuncties	7
2.2.3 Scholing en deskundigheidsbevordering	8
2.3 Raad van Toezicht	8
2.3.1 Taak en werkwijze	8
2.3.2 Samenstelling, werkwijze en bezoldiging	8
2.3.3 Besluiten en bestuurlijke vraagstukken	9
2.3.4 Scholing en deskundigheidsbevordering	9
2.3.5 Overleg met externe accountant	9
2.3.6 Periodieke beoordeling Raad van Bestuur door Raad van Toezicht	10
2.4 Medezeggenschap	10
2.4.1 Cliëntenraad	10
2.4.2 Ondernemingsraad	10
2.4.3 Medische Staf	11
3. Beleid en prestaties	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Centrale beleidsthema's 2017	12
3.2.1 Zelfsturing	12
3.2.2 Duurzaamheid	13
3.2.3 Veiligheid	13
3.3 Sociaal beleid	14
3.4 Financieel beleid	14
3.5 Risico's en onzekerheden	16
4. Onderzoek en ontwikkeling	17
4.1 Opleiding	17
4.2 (Wetenschappelijk) Onderzoek	17
4.3 Kenniscentrum Onderzoek Innovatie en Kwaliteit	18
5. Toekomst	19
5.1 Duurzaamheid	19
5.2 Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP); de patiënt meer inzicht in zijn eigen zorg	19
5.3 Informatiebeveiliging – AVG	19
5.4 Sociaal beleid	20
5.5 Portfolio	20
5.6 Financieel beleid	20
 Bijlagen	
1. Organigram Libra R&A	21
2. Personalia per 31 december 2017	22
3. Meldingen 2017 VIM commissie	26
4. Wetenschappelijke output 2017	28

## 1. Profiel van de organisatie

### 1.1 Algemene organisatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Libra Revalidatie & Audiologie
Organisatiename	Libra Revalidatie & Audiologie
Adres	Toledolaan 2
Postcode en plaats	5629 CC Eindhoven
Telefoonnummer	088-3132003 (secr. RvB)
Nummer Kamer van Koophandel	18065595
Emailadres	<a href="mailto:info@libranet.nl">info@libranet.nl</a>
Website	<a href="http://www.libranet.nl">www.libranet.nl</a>
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/LibraRevalidatieAudiologie">www.facebook.com/LibraRevalidatieAudiologie</a>
Twitter	<a href="https://twitter.com/librarevau">twitter.com/librarevau</a>
LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/company/libra-revalidatie-&amp;-audiologie">www.linkedin.com/company/libra-revalidatie-&amp;-audiologie</a>

### 1.2 Missie en visie

#### Missie

##### **Werken aan kwaliteit van leven**

Samen met de klant en zijn omgeving dragen we vanuit onze deskundigheid bij aan het bereiken van een optimale kwaliteit van leven.

#### Visie

##### **De vraag van de klant staat centraal**

Doelstelling van de behandeling en de zorg is dat de klant zo volwaardig mogelijk kan deelnemen aan de samenleving en zo zelfstandig mogelijk kan leven.

### 1.3 Structuur van de organisatie

#### 1.3.1 Juridische structuur

Libra Revalidatie & Audiologie (Libra R&A) is een stichting, die in 2006 is opgericht na een juridische fusie tussen de Stichting Revalidatie en Voorzieningen voor mensen met een Lichamelijke beperking; de RVL-groep (bestaande uit revalidatiecentrum Leijpark, SWLC en Audiologisch Centrum Tilburg/Breda) uit Tilburg en de Stichting Revalidatie Zuidoost Brabant (revalidatiecentrum Blixembosch) uit Eindhoven.

Libra R&A biedt medisch specialistische revalidatie en audiologische zorg aan mensen met een lichamelijke, cognitieve en/of auditieve beperking vanuit verschillende locaties, te weten audiologische centra in Tilburg, Breda, Eindhoven en Uden, 't Kwetternest (diagnose- en behandelgroepen spraak-taal kinderen) en revalidatiecentra op de locaties Blixembosch, Leijpark en Weert.

Libra Arbeidsexpertise vervult daarnaast op de locaties Tilburg, Eindhoven en Den Bosch een expertfunctie voor arbeidsintegratie van volwassenen.

#### 1.3.2 Besturingsstructuur

Libra R&A heeft een Raad van Toezicht – Raad van Bestuur model.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is eenhoofdig en wordt ondersteund door de bestuurssecretaris.

De structuur onder de Raad van Bestuur wordt gekenmerkt door een opdeling van de organisatie in vijf sectoren, waarbij de primaire sectoren op inhoud zijn ingedeeld met een bovenregionale functie:

- de sector Revalidatie Kinderen;
- de sector Revalidatie Neurologie;
- de sector Revalidatie Houding & Beweging;
- de sector Audiologie;
- de sector Bedrijfsvoering.

Daarnaast werken het Kenniscentrum Onderzoek Innovatie en Kwaliteit, de afdeling Communicatie, de afdeling Planning & Control en de beleidsmedewerker P&O als staffuncties, rechtstreeks onder de Raad van Bestuur.

De primaire sectoren worden geleid door een duaal sectormanagement, bestaande uit een algemeen manager (per 2 sectoren) en een medisch manager. Deze sector- en medisch managers vormen samen met de Raad van Bestuur, de bestuurssecretaris, de sectormanager Bedrijfsvoering en de concerncontroller het Managementteam (MT).

Het MT ondersteunt en adviseert de Raad van Bestuur op strategisch en tactisch niveau bij de beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling en beleidsuitvoering. Tevens vindt in het MT informatie-uitwisseling en afstemming plaats voor organisatie brede strategisch, inhoudelijke en bedrijfsmatige onderwerpen. Het MT vergadert eenmaal per twee weken.

De vijf sectoren zijn onderverdeeld in teams, die geleid worden door teammanagers. Elke sector wordt ondersteund door een personeelsadviseur.

Het organigram van Libra R&A is opgenomen in bijlage 1.  
De personalia zijn opgenomen in bijlage 2.

### 1.3.3 Besturingsmodel

Libra R&A werkt met resultaatverantwoordelijke eenheden, waarbij de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen volgens het principe 'decentraal waar mogelijk, centraal waar nodig'. Binnen de centrale kaders van het strategisch beleid en de vastgestelde beleidscyclus geven de medewerkers zo zelfstandig mogelijk invulling aan het beleid. De weg naar zelfsturing is in 2017 ingezet. Voor de organisatie-brede invoering hiervan is 5 jaar uitgetrokken.

## 1.4 Kernactiviteiten

### 1.4.1 Revalidatie

<b>Medisch specialistische revalidatie in Zuidoost- en Midden-Brabant en Noord-Limburg</b>		
<b>Locatie Leijpark, Tilburg</b>	<b>Locatie Blixembosch, Eindhoven</b>	<b>Locatie Weert</b>
Poliklinische revalidatie volwassenen en kinderen	Poliklinische revalidatie volwassenen en kinderen	Poliklinische revalidatie volwassenen en kinderen
Klinische revalidatie volwassenen en kinderen	Klinische revalidatie volwassenen	
Landelijke functie klinische kinderrevalidatie voor kinderen en jongeren (tot 25 jaar) in vegetatief en/of laagbewuste toestand met behandelprogramma Vroege Intensieve Neurorevalidatie (VIN)		

<b>Medisch specialistische revalidatie in Zuidoost- en Midden-Brabant en Noord-Limburg</b>		
<b>Locatie Leijpark, Tilburg</b>	<b>Locatie Blixembosch, Eindhoven</b>	<b>Locatie Weert</b>
Diagnostiek	Diagnostiek	Diagnostiek
Consultatie en medebehandeling in de regionale ziekenhuizen	Consultatie en medebehandeling in de regionale ziekenhuizen	Consultatie en medebehandeling in het St. Jans Gasthuis
Behandelen van meervoudig gehandicapte kinderen in Onderwijscentrum Leijpark (voorheen Mytyschool Tilburg) in Midden-Brabant	Behandelen van meervoudig gehandicapte kinderen binnen Zonhove i.s.m. SWZ in Zuid-Oost Brabant	
Traumarevalidatie i.s.m. het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ)		

#### 1.4.2 Audiologie

<b>Complexe audiologische zorg en dienstverlening in Midden-, West- en Zuidoost-Brabant</b>			
<b>Locatie Audiologisch Centrum Tilburg (AC Tilburg)</b>	<b>Locatie Audiologisch Centrum Eindhoven (AC Eindhoven)</b>	<b>Locatie Audiologisch Centrum Breda (AC Breda)</b>	<b>Locatie Audiologisch Centrum Uden (AC Uden)</b>
Diagnostiek, begeleiding en advies bij auditieve en communicatieve problemen	Diagnostiek, begeleiding en advies bij auditieve en communicatieve problemen	Diagnostiek, begeleiding en advies bij auditieve en communicatieve problemen	Diagnostiek, begeleiding en advies bij auditieve en communicatieve problemen
Gehoорonderzoek, de aanpassing en controle van hoortoestellen	Gehoорonderzoek, de aanpassing en controle van hoortoestellen	Gehoорonderzoek, de aanpassing en controle van hoortoestellen	Gehoорonderzoek, de aanpassing en controle van hoortoestellen
Begeleiding van volwassenen en kinderen met hoorproblemen	Begeleiding van volwassenen en kinderen met hoorproblemen	Begeleiding van volwassenen en kinderen met hoorproblemen	Begeleiding van volwassenen en kinderen met hoorproblemen
Diagnostiek aan jonge kinderen met problemen in de spraaktaal-ontwikkeling	Diagnostiek aan jonge kinderen met problemen in de spraaktaal-ontwikkeling	Diagnostiek aan jonge kinderen met problemen in de spraaktaal-ontwikkeling	Diagnostiek aan jonge kinderen met problemen in de spraaktaal-ontwikkeling
Diagnostiek en behandeling van kinderen met een ernstige enkelvoudige dyslexie	Diagnostiek en behandeling van kinderen met een ernstige enkelvoudige dyslexie	Diagnostiek en behandeling van kinderen met een ernstige enkelvoudige dyslexie	Diagnostiek en behandeling van kinderen met een ernstige enkelvoudige dyslexie

<b>Complexe audiologische zorg en dienstverlening in Midden-, West- en Zuidoost-Brabant</b>			
<b>Locatie Audiologisch Centrum Tilburg (AC Tilburg)</b>	<b>Locatie Audiologisch Centrum Eindhoven (AC Eindhoven)</b>	<b>Locatie Audiologisch Centrum Breda (AC Breda)</b>	<b>Locatie Audiologisch Centrum Uden (AC Uden)</b>
Arbo-audiologie; onderzoek, advies en begeleiding bij gehoorproblemen op het werk	Arbo-audiologie; onderzoek, advies en begeleiding bij gehoorproblemen op het werk	Arbo-audiologie; onderzoek, advies en begeleiding bij gehoorproblemen op het werk	Arbo-audiologie; onderzoek, advies en begeleiding bij gehoorproblemen op het werk
	Hoorinfotheek: informatie en advies over hulpmiddelen, diagnostiek en begeleiding		
<b>Locatie 't Kwetternest</b>			
Diagnose- en behandelgroepen voor kinderen van 2 tot 5 jaar met een spraak/taalachterstand			
Ambulante vroegbehandeling voor kinderen van 1,5 tot 4 jaar met een expressieve taalontwikkelingsstoornis (TOS) of een vermoeden daarvan			

#### **1.4.3 Libra Arbeidsexpertise**

<b>Libra Arbeidsexpertise Locaties Leijpark, Tilburg; Blixembosch, Eindhoven en in Den Bosch (bij Revalidatiecentrum Tolbrug)</b>
Begeleiding van mensen met complexe medische problematiek, waaronder Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH), MS, multitrauma en de ziekte van Parkinson, in hun re-integratie traject. Daarnaast biedt Libra Arbeidsexpertise mensen met problemen aan het bewegingsapparaat multidisciplinaire arbeidsrevalidatie aan (Vroege Interventie).

## 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 2.1 Normen voor goed bestuur; Governancecode Zorg

Libra R&A hanteert de Governancecode Zorg (hierna Code) van de Brancheorganisaties Zorg (BOZ) in haar bedrijfsvoering (van kracht vanaf januari 2017) en vindt het belangrijk om de 7 principes uit de code goed toe te passen. De Reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn in 2017 vernieuwd en voldoen aan de eisen van de Code. Een analyse van de Code liet zien dat een aantal onderwerpen nader uitgewerkt moest worden.

Hier is in het verslagjaar aandacht voor geweest:

Onderwerp	Stand van zaken
Uitvoering geven aan gezamenlijke gespreksvoering over de onderlinge samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur	Continu onderhanden
Regeling conflicthantering Raad van Toezicht – Raad van Bestuur opstellen	29 maart 2018 goedgekeurd
Goedkeuring Raad van Toezicht voor de vaststelling van de randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden in statuten opnemen	29 maart 2018 goedgekeurd Opname in statuten onderhanden
Toezichtsvisie Raad van Toezicht opstellen	Onderhanden
Beleid opstellen voor vergoeding van onkosten van RvB en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de RvB	29 mei 2017 goedgekeurd – Reglement RvB
Opstellen scholings- en ontwikkelingsprogramma opgesteld, zowel voor individuele leden als het collectief	Opgenomen in Reglement RvT, jaarlijks herijken
Introductieprogramma voor nieuwe leden en kennisoverdracht van vertrekkende leden organiseren	Opgenomen in Reglement RvT. Basisprogramma aanwezig

### 2.2 Raad van Bestuur

#### 2.2.1 Werkwijze, besluitvorming en overleg

De Raad van Bestuur verricht zijn werkzaamheden conform het bepaalde in de statuten van de organisatie en het Reglement voor de Raad van Bestuur. In het reglement staan onder meer afspraken over de manier van vergaderen, de wijze van besluitvorming, openbaarheid en transparantie en het voorkomen van belangenverstremming.

De Raad van bestuur is eenhoofdig.

In de statuten, het Reglement Raad van Toezicht en het Informatieprotocol is vermeld welke informatie de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht ter beschikking stelt.

Naast tweewekelijks overleg met het Managementteam (1.3.2) heeft de Raad van Bestuur reguliere overleggen met de Cliëntenraad, Ondernemingsraad en (het bestuur van) de Medische Staf.

#### 2.2.2 Bezoldiging, uitgaven en nevenfuncties

Het beleid inzake bezoldiging van de Raad van Bestuur is door de Raad van Toezicht bepaald. De bezoldiging van de Raad van Bestuur verloopt conform de richtlijnen van de Vereniging van bestuurders in de zorg (NVZD) en de WNT I en II. Deze is opgenomen in de Jaarrekening 2017. Volgend uit de transparantie-eisen van de Code heeft de Raad van Toezicht afspraken gemaakt over het toezicht op de uitgaven van de bestuurder.

Met betrekking tot de declaraties van en/of betalingen ten behoeve van de bestuurder van de organisatie is afgesproken met de Raad van Toezicht dat hij twee keer per jaar van de concerncontroller een overzicht ontvangt van declaraties die door de bestuurder ten behoeve van de organisatie zijn gedaan. Dit zijn o.a. declaraties van lidmaatschappen en opleidingen. De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 2. Van enige belangenverstremgeling is in het jaar 2017 niet gebleken.

### **2.2.3 Scholing en deskundigheidsbevordering**

De Raad van Bestuur heeft deelgenomen aan het interne scholingstraject rondom zelfsturing. De Raad van Bestuur heeft deelgenomen aan de HIMMS studiereis waarbij de thema's patiëntinformatie, besturing van grote zorg-ICT ontwikkelingen, (inter)nationale standaardisatie, informatie-uitwisseling, zorginformatie-infrastructuren, en eenheid van taal centraal stonden. Daarnaast heeft de bestuurder het Ingendael Discours bijgewoond. Ook hier stond digitalisering en personalisering van de gezondheidszorg op de agenda met daarbij in het bijzonder aandacht voor de rol van de patiënt. Vanaf 2018 neemt de Raad van Bestuur deel aan een intervisiegroep voor zorgbestuurders vanuit Movimento.

## **2.3 Raad van Toezicht**

### **2.3.1 Taak en werkwijze**

De Raad van Toezicht toetst in zijn werkzaamheden of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke functie van de organisatie en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de organisatie betrokken zijn.

Naast zijn toezichthoudende rol functioneert de Raad van Toezicht ook als klankbord en werkgever van de Raad van Bestuur. Om zijn taak goed te vervullen heeft de Raad van Toezicht formeel overleg met de adviesorganen en legt werkbezoeken af.

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat ieder lid geschikt is om de hoofdlijnen van het beleid te beoordelen en daarnaast beschikt over een specifieke achtergrond, zoals een zorginhoudelijke-, bedrijfseconomische-, IT- of juridische achtergrond.

Daarbij streeft de raad naar voldoende diversiteit. Het lid dat op voordracht van de Cliëntenraad is benoemd, functioneert in de raad zonder last of ruggespraak.

De Raad van Toezicht heeft in 2017 6 maal vergaderd met de Raad van Bestuur.

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft maandelijks een werkoverleg met de bestuurder. Verder heeft de Raad van Toezicht in het bijzijn van de Raad van Bestuur jaarlijks een overleg met de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad, een delegatie van het bestuur van de Medische Staf en het Managementteam.

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht haar eigen functioneren, de laatste keer was in januari 2018. De resultaten daarvan zijn gedeeld met de Raad van Bestuur.

Op een enkele uitzondering na was de voltallige Raad van Toezicht bij de vergaderingen en bijeenkomsten aanwezig. Daarnaast streeft de Raad naar een afvaardiging van haar leden bij informele momenten in de organisatie.

### **2.3.2 Samenstelling, nevenfuncties en bezoldiging**

In verband met het vertrek van een lid volgens rooster van aftreden eind 2017 en het tussentijds vertrek van een lid medio 2017 is het profiel van de raad in zijn geheel en dat van de individuele leden geactualiseerd.

Bij de werving en selectie van twee nieuwe leden is de raad ondersteund door een onafhankelijk procesondersteuner. De nieuwe leden zijn per 1 oktober 2017 benoemd.

De samenstelling en de nevenfuncties van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in bijlage 2.

Voor zijn bezoldiging volgt de Raad van Toezicht de richtlijnen van de Nederlandse vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ), waarbij een jaarlijkse indexering plaats vindt. Deze is opgenomen in de Jaarrekening 2017.



### **2.3.3 Besluiten en bestuurlijke vraagstukken**

De raad heeft in 2017 naast zijn reguliere besluiten over de Jaarrekening en het Directieverslag 2017 en de Begroting 2018 ook besluiten genomen over:

- de verlenging van het contract met de accountant;
- de Reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur;
- de selectieprocedure en profielen voor de nieuwe leden Raad van Toezicht;
- de benoeming van twee nieuwe leden Raad van Toezicht;
- de businesscase Weert (huur nieuwbouw Land van Horne);
- het informatieprotocol en rooster van aftreden van de Raad van Toezicht.

De besluitenlijst van de Raad van Toezicht omvat de genomen besluiten in de reguliere vergaderingen van het verslagjaar. Daarnaast is een besluitenlijst opgesteld volgend op de besluiten uit de interne vergaderingen van de raad.

De raad heeft het thema Governance uitgebreid besproken aan de hand van de nieuwe Governancecode Zorg en de rol van de NVTZ hierbij. Een aantal punten, zoals opgenomen in 2.1 is/wordt nader uitgewerkt.

De concerncontroller heeft een toelichting gegeven op het Frauderisicobeleid dat is opgesteld en de leidinggevende van het Kenniscentrum Onderzoek Innovatie en Kwaliteit heeft de raad meegenomen in het thema Veilig werken en behandelen.

Het thema Zelfsturing heeft uitgebreid op de agenda van de raad gestaan. Progressional People, die samen met Planetree Nederland de organisatie begeleidt in het proces om naar zelfsturing te komen, heeft een presentatie gegeven aan de raad. Het thema Zelfsturing is ook in de bijeenkomsten met de adviesorganen en het MT aan de orde geweest. Daarnaast heeft de raad samen met de bestuurder een werkbezoek afgelegd aan de J.P. van den Bent Stichting, een van de organisaties in Nederland die een eigen invulling heeft gegeven aan het begrip zelfsturing en hier al meerdere jaren mee werkt.

### **2.3.4 Scholing en deskundigheidsbevordering**

De Raad van Toezicht heeft in 2017 gekozen om de gezamenlijke scholingstijd te gebruiken voor een inspiratiebezoek aan de J.P. van den Bent Stichting om vanuit inhoud en ervaring te leren over de invoering van zelfsturing.

De leden volgen individueel scholing/training passend bij hun portefeuille na overleg met de voorzitter en wonen bijeenkomsten bij volgend uit hun toezichthoudende functies en/of gevolgde scholingen.

### **2.3.5 Overleg met externe accountant**

De accountants van Deloitte hebben in een overleg met de voorzitter en het lid van de Raad van Toezicht met financiën in zijn portefeuille samen met de bestuurder en de concern controller de concept jaarrekening doorgesproken.

De accountant is jaarlijks aanwezig in de mei vergadering van de Raad van Toezicht waar de jaarrekening aan de orde is. In deze vergadering wordt de accountant door de Raad van Toezicht bevestigd op zijn bevindingen ten aanzien van het jaarrekeningtraject en eventuele overige bijzonderheden.

### **2.3.6 Periodieke beoordeling Raad van Bestuur door Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht houdt jaarlijks met de Raad van Bestuur een beoordelingsgesprek. De voorzitter en vicevoorzitter voeren dit gesprek en koppelen hieruit terug aan de raad. Het functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur heeft in december 2017 plaatsgevonden.

## 2.4 Medezeggenschap

### 2.4.1 Cliëntenraad

De Cliëntenraad (CR) vertegenwoordigt de gemeenschappelijke belangen van onze klanten en geeft hen een stem. De Cliëntenraad volgt het beleid van de organisatie en brengt gevraagd of ongevraagd advies uit aan de Raad van Bestuur. De Cliëntenraad is een duidelijk aanwezige gesprekspartner binnen de organisatie die contact onderhoudt met diverse geledingen, zowel binnen als buiten de organisatie en bestaat geheel uit benoemde vrijwilligers.

De CR bestaat uit 2 leden vanuit 4 primaire sectoren van Libra R&A, te weten Revalidatie Kinderen, Revalidatie Neurologie, Revalidatie Houding & Beweging, waarbij de regio's Tilburg/Breda en Eindhoven ieder één persoon afvaardigen, en de sector Audiologie.

De raad heeft veel aandacht besteed aan de werving van nieuwe leden. Zij heeft procedures opgesteld voor de benoeming van nieuwe leden en de herbenoeming van zittende leden en heeft profielschetsen opgesteld voor de voorzitter en de leden. Met het overlijden van een van de leden eind juli was de raad op zoek naar drie nieuwe leden. Deze zoektocht heeft uiteindelijk geleid tot 3 kandidaat leden waarmee de raad in 2018 weer op volle sterkte is.

De Raad van Bestuur heeft een Instellingsbesluit vastgesteld conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen WMCZ). De CR werkt op basis van een samenwerkingsovereenkomst en faciliteitenregeling die jaarlijks worden geëvalueerd. Daarnaast heeft de CR een huishoudelijk reglement opgesteld, wat ook jaarlijks wordt geëvalueerd.

De Cliëntenraad wordt secretariaal ondersteund en wordt financieel gefaciliteerd door de organisatie. De leden van de Cliëntenraad kunnen reis- en onkosten declareren en zij ontvangen een vast bedrag per jaar voor vergaderingen/bijeenkomsten.

In 2017 heeft de CR elf keer vergaderd, waarvan vijf keer met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de CR een bijeenkomst met de Raad van Toezicht gehad. De vergaderingen zijn afwisselend op de locaties Eindhoven en Tilburg gehouden.

De bijeenkomst met de Raad van Toezicht had veiligheid als thema. Tijdens een van de vergaderingen van de Cliëntenraad heeft een kennismaking met de Ondernemingsraad plaatsgevonden en is afgestemd welke inhoudelijke thema's beide medezeggenschaporganen onder de aandacht hebben.

Tot slot is er een bijeenkomst geweest met het Landelijk Steunpunt (Mede)zeggenschap waarbij het functioneren van de Cliëntenraad is besproken.

In het verslagjaar heeft de CR een aantal stukken ter informatie ontvangen, waaronder beleid Dossiervoering, beleid Duurzaamheid en Milieu, notitie Focusgroepgesprekken en het actieplan Planetree.

Daarnaast heeft de CR over het geactualiseerd VeiligheidsManagementSysteem (VMS) advies uitgebracht.

### 2.4.2 Ondernemingsraad

Missie OR

De OR staat voor een goed werkklimaat voor alle collega's in een gezonde organisatie.

Visie OR

Medewerkers blijven het belang zien van de OR.

De OR bestaat, als hij voltallig is, uit 13 leden. De zetelverdeling kent 6 geormerkte zetels: 2 voor kandidaten uit de sector Audiologie, 2 voor kandidaten uit de sector Revalidatie en 2 voor kandidaten uit de groep Overige medewerkers (sector Bedrijfsvoering, Planning & Control en de staffuncties). De werkwijze van de OR is vastgelegd in een reglement. De OR beschikt over een faciliteitenregeling, heeft een eigen budget en een ambtelijk secretaris.

De OR komt wekelijks op donderdagmiddag bij elkaar voor bespreking en besluitvorming van voorgelegde dossiers en ontwikkelingen die raken aan de taak van de Ondernemingsraad. Daarnaast zijn er verschillende structurele overlegsituaties, namelijk de Overlegvergadering met de Raad van Bestuur, informeel overleg met de Raad van Bestuur, een jaarlijkse bijeenkomst met de Raad van Toezicht.

Een aantal onderwerpen dat de revue is gepasseerd:

- Sociaal beleid 'Presteren met Plezier;
- Roosteren en vakantieplanning;
- Duurzaamheid en milieu.

Afspraak is dat de OR bij belangrijke trajecten in een vroeg stadium betrokken wordt, zodat waar mogelijk gezamenlijk opgetrokken kan worden.

In het verslagjaar heeft de OR een groot aantal stukken ter informatie ontvangen.

Het onderwerp zelfsturing heeft continue aandacht gehad.

Onderstaande onderwerpen zijn ter advisering respectievelijk ter instemming voorgelegd:

Ter advisering	Ter instemming
Voorgenomen besluit tot Actualisatie functiehuis	Gewijzigd vaccinatiebeleid Hepatitis B
Voorgenomen besluit tot vaststelling van het vervoersbeleid	Voorgenomen besluit werkwijze RI&E
	Aanwijzing verplichte vrije dag 2018

### 2.4.3 Medische staf

De Medische Staf is gesprekspartner en adviesorgaan van de Raad van Bestuur over medisch-inhoudelijke en organisatie-brede onderwerpen. Het bestuur van de Medische Staf (BMS) vergadert volgens een vaste structuur intern en met de Raad van Bestuur.

Viermaal per jaar vindt een bijeenkomst plaats met de voltallige medische staf en de Raad van Bestuur. De voorzitter van de Medische Staf heeft daarnaast een regulier voorbereidend overleg met de Raad van Bestuur voor de gezamenlijke vergaderingen. Het bestuur van de Medische Staf heeft jaarlijks een bijeenkomst met de Raad van Toezicht.

De Medische Staf had eind 2017 34,46 fte

- De sectoren Houding & Beweging 6,59 fte revalidatiearts
- De sector Neurologie 8,7 fte revalidatiearts
- De sector Kinderen 5,17 fte revalidatiearts

Daarnaast kent de Medische Staf 10,9 fte Verpleegkundig Specialisten, Physician Assistants en arts assistenten en 3,1 fte assistent in opleiding.

De Medische Staf is werkzaam binnen de eigen organisatie op de drie locaties Blixembosch in Eindhoven, Leijpark in Tilburg en in Weert (binnen het Land van Horne) (zie paragraaf 1.4.1). Tevens wordt de revalidatiegeneeskunde in de ziekenhuizen in onze regio's ingevuld te weten: het Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis in Tilburg, het Elkerliek ziekenhuis in Helmond, het Sint Jans Gasthuis in Weert, het Catharina ziekenhuis in Eindhoven en het St. Anna Ziekenhuis in Geldrop. In het kader van de ketenzorg worden consulentschappen ingevuld in meerdere organisaties, te weten: KDC (kinderdagcentra), verpleeghuizen, psychiatrische inrichtingen en inrichtingen voor meervoudige en verstandelijk gehandicapten in de gehele regio.

In het verslagjaar heeft de BMS een aantal stukken ter informatie en ter bespreking gekregen, waaronder de Code ter voorkoming van oneigenlijke beïnvloeding door belangenverstrengeling, de folder Rechten en plichten en de notitie Positionering PA en VS. Daarnaast heeft het bestuur van de medische staf een adviesverzoek ontvangen over de positionering van de revalidatieartsen binnen Libra R&A.

### **3. Beleid en prestaties**

#### **3.1 Inleiding**

Het Strategisch beleid Libra Revalidatie & Audiologie 2017 – 2019 'Samen maken we het verschil' bestendigt de ingezette koers van de organisatie met twee duidelijke keuzes:

We bieden medisch specialistische revalidatie en audiologie met mensgerichte zorg volgens Planetree.

De strategische doelen die in het Strategisch beleid zijn opgenomen, zijn ingedeeld volgens de drie clusters van Planetree: betere zorg, helende omgeving en gezonde organisatie.

De omgeving waarin wij werken, blijft onveranderd in beweging. De ontwikkelingen op de diverse terreinen vragen om flexibiliteit, zowel bedrijfsmatig als medisch-inhoudelijk.

Libra R&A wil daar samen met haar medewerkers, klanten en partners invulling aan geven.

#### **3.2 Centrale beleidsthema's 2017**

##### **3.2.1 Zelfsturing**

Medio november 2016 is met de startconferentie de aftrap gedaan van de weg naar zelfsturing. Het Implementatieplan werkt die weg in drie onderdelen uit:

###### **1. Organisatiekaders**

Deze notitie beschrijft de koppeling van de kaders met het strategisch beleid, de definitie van zelfsturing die Libra R&A hanteert, de fasen van zelfsturing en de kaders waar de organisatie over drie tot vijf jaar wil staan.

###### **2. Ontwikkellijn leidinggevenden**

Deze ontwikkellijn is erop gericht om leidinggevenden toe te rusten voor de rol van manager én coach. Hiertoe zijn verschillende activiteiten uitgezet.

In het kader van de ontwikkellijn leidinggevenden is gestart met een gezamenlijke bijeenkomst over zelfsturing en leiderschap met MT en Middenkader (maart 2017). Tijdens deze bijeenkomst is de Koerskaart Coachend Leiderschap besproken, ingevuld en gekoppeld aan kernwaarden van succesvol leiderschap bij Libra R&A: Verbinden, Vernieuwen, Ruimte geven, Inspireren, Richting geven, Vertrouwen en Authenticiteit.

Alle leidinggevenden hebben de talentenscan ingevuld en een persoonlijk ontwikkelgesprek gehad met als doel het inzicht krijgen in de persoonlijke kracht en ontwikkelthema's in relatie tot de nieuwe rol van manager én coach.

Tot slot hebben alle leidinggevenden de training 'van manager naar coach' gevolgd. Deze is gericht op het toerusten met de benodigde kwaliteiten, vaardigheden, kennis en inzicht zodat zij teams naar zelfsturing kunnen begeleiden. Deze training bestond uit een viertal bijeenkomsten waarin teamontwikkeling, groepsdynamica en de talentenscan centraal hebben gestaan.

###### **3. Ontwikkellijn teams**

Deze ontwikkellijn is gericht op het creëren van zelfsturende teams op ieder niveau in de organisatie in iedere sector. Dit betekent dat de teams in staat zijn zelfstandig, binnen het Libra R&A-kader, excellente, mensgerichte zorg te leveren (of daar ondersteunend aan te zijn) én als professionals het beste uit zichzelf en elkaar te halen en voor elkaar te zorgen.

Voor het inkaartbrengen van de fase van de teamontwikkeling is een teamscan ontwikkeld. De teamscan en de handleiding zijn besproken en doorlopen met de managers. Het afnemen van de teamscan gebeurt door de manager in overleg met het team en geeft inzicht in de fase van zelfsturing van het team en de mogelijke richting voor de ontwikkeling naar zelfsturing.

###### **Samenwerking met Universiteit van Tilburg**

In een driejarig onderzoek dat in samenwerking met de Universiteit van Tilburg gehouden wordt (vastgesteld in september 2017), zal in kaart worden gebracht wat de effecten zijn van de sterke punten benadering in het kader van het traject naar zelfsturing.

Er is een vragenlijst voor medewerkers ontwikkeld en een vragenlijst voor managers. Deze vragenlijsten worden iedere 6 maanden afgenomen. De rapportages geven inzicht aan de teams en aan de organisatie of en welke resultaten worden behaald in het kader van de sterke punten benadering en kunnen aanleiding geven tot het bepalen van thema's rondom teamontwikkeling.

### 3.2.2 Duurzaamheid

#### Green Deal

Eind 2017 heeft de Raad van Bestuur de Green Deal Gezondheidssector Hart van Brabant ondertekend. Deze heeft als doel dat zorginstellingen binnen 3 jaar een aanzienlijke verduurzaming van de bedrijfsprocessen realiseren. De deal is ondertekend door 13 zorginstellingen, 9 gemeentes, de Omgevingsdienst Midden- en West Brabant, de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) en de stichtingen Stimular en MOED.

Voor de regio Zuidoost-Brabant is deze deal in maart 2018 tot stand gekomen.

#### Milieuthermometer zorg

Libra R&A heeft in 2017 het bronzen certificaat van de Milieuthermometer zorgsector behaald. Brons staat voor het voldoen aan de milieuwet- en regelgeving en aan aanvullende eisen waaruit blijkt dat er voldoende aandacht is voor het werken aan een duurzame bedrijfsvoering. Voor 2018 staat het zilveren certificaat op het programma met als einddoel goud in 2019.

### 3.2.3 Veiligheid

Het beleid kwaliteit & veiligheid van onze organisatie is gericht op een respectvolle bejegening van klant en medewerker (Planetree) in een veilige (zorg) omgeving.

Om dit te waarborgen en toetsbaar te maken zijn er twee onderliggende uitgangspunten:

Libra R&A behoudt de kwaliteitscertificaten, ISO voor de zorg , Blik Op Werk, NTA en Fenac en sluit aan bij de vakinhoudelijke visitaties.	✓ De kwaliteitscertificaten zijn alle behaald
Libra R&A meet structureel de klanttevredenheid van de klanten	✓ De klanttevredenheid wordt structureel gemeten ✓ We scoorden gemiddeld 8.5

In januari 2017 hebben we het certificaat Veilig ManagementSysteem (VMS) behaald. De doelen die zijn gesteld, zijn afgerond. Dit betekent overigens niet dat hiermee het onderwerp Veiligheid is afgevinkt. Aandacht voor cultuur en gedrag blijft op onze agenda staan.

Risico's in kaart brengen, evalueren en beheersen	✓ o.a. door middel van PRI's (prospectieve risico inventarisaties Veiligheidsrondes
Veiligheid op de agenda	✓ o.a. in de voortgangsrapportages en de jaarplannen
Risicobewustzijn creëren	✓ o.a. door nieuwe intranetpagina Veiligheid emailadres <a href="mailto:veilig@libranet.nl">veilig@libranet.nl</a> e-learning module voor alle medewerkers veiligheidsrondes aandacht voor veiligheid in de nationale week van de Veiligheid

### **3.3 Sociaal beleid**

In het verslagjaar is het Sociaal beleid 'Presteren met plezier' geactualiseerd. Hierin richt de organisatie zich op het succesvol inzetten, ontwikkelen en betrokken houden van competente en talentvolle medewerkers.

Het vastgestelde Strategisch opleidingsbeleid werkt, aan de hand van de twee speerpunten 'lerende organisatie' en 'kennismanagement' en de instrumenten formeel/informeel leren en werkplekleren, de visie op leren en ontwikkelen binnen Libra R&A uit.

Zoals in paragraaf 3.2 is opgenomen heeft het thema Zelfsturing hoog op de agenda gestaan waar het gaat om training van de leidinggevenden met een (voorzichtige) start in een aantal teams. Dit zal het komende jaar organisatiebreed uitgerold worden.

#### **RisicoInventarisatie & Evaluatie (RIE)**

Voortdurende aandacht voor arbeidsomstandigheden is van belang voor de gezondheid, veiligheid en het welzijn van medewerkers. Het draagt bij aan een klimaat waarin medewerkers met plezier kunnen presteren en fit en vitaal blijven. Human Capital Care (HCC), onze arbodienst, heeft van mei t/m juni 2017 een RIE uitgevoerd, zowel gebouwelijk als beleidsmatig; de arbeidsomstandigheden en de -risico's zijn in kaart gebracht en er is informatie verzameld over de eventuele noodzakelijke en/of gewenste doorontwikkeling van ons arbobeleid. Eind 2017 zijn plannen van aanpak opgesteld met daarin de te nemen maatregelen om de risico's te voorkomen en/of te verminderen.

### **3.4 Financieel beleid**

Het voordelig exploitatieresultaat over 2017 bedraagt € 780.000 hetgeen overeenkomt met een marge van 1,7%. Het genormaliseerd resultaat bedraagt € 583.000. Het resultaat werd beïnvloed door éénmalige baten vanwege de afwikkeling van het FB-budget uit 2011, de verkoop van certificaten van VIR e-Care Solutions en door incidentele personele kosten.

Aandacht voor balansmanagement heeft geleid tot een aanzienlijke verbetering van de vermogenspositie en de liquiditeitspositie. De solvabiliteitsratio (eigen vermogen als een percentage van het totale vermogen) is gestegen van 20% ultimo 2016 naar 24% ultimo 2017. De doelstelling is om te komen tot een solvabiliteitsratio van minimaal 25%. De current ratio is per 31 december 2017 2,09. Ultimo 2016 was dat nog 1,69.

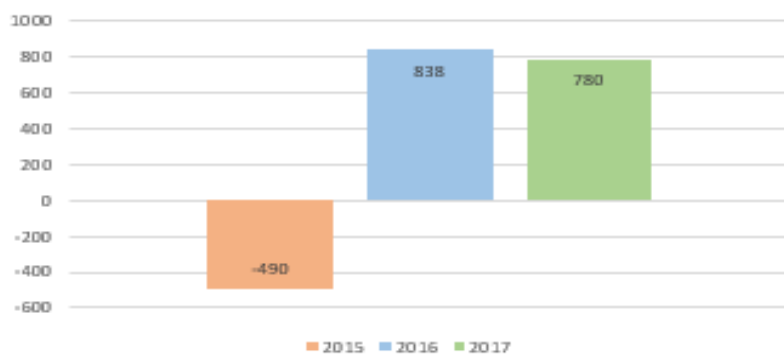
Uitgangspunten voor het financiële beleid zijn:

- Voldoen aan bestaande en eventueel nog te stellen solvabiliteitsnormen van het Waarborgfonds voor de Zorgsector en de huisbankier;
- Incidentele inkomsten worden niet gebruikt voor structurele uitgaven;
- Permanente monitoring van de risico's onder meer ten aanzien van met zorgverzekeraars gemaakte productieafspraken;
- Er wordt gewerkt met een sluitende begroting met het oog op een (kwalitatieve en kwantitatieve) gezonde bedrijfsvoering.

In het kader van de financiering kan het volgende worden opgemerkt:

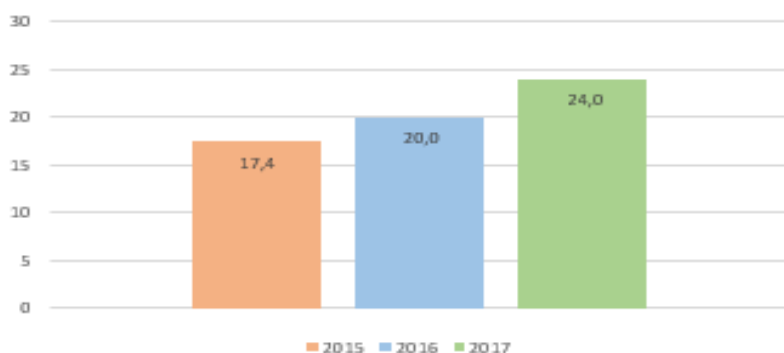
- Het onderhanden werk dient te worden gefinancierd door de zorgverzekeraars;
- Er is sprake van een overfinanciering van de vaste activa. De komende jaren zullen aanzienlijke investeringen nodig zijn in ICT-hardware, audiologische apparatuur en aanpassing van het gebouw van locatie Blixembosch. Hiervoor zullen geen nieuwe geldleningen worden aangetrokken;
- In 2019 is een drietal geldleningen aan renteherziening toe. Dan zal de mogelijkheid van gehele of gedeeltelijke vervroegde aflossing van leningen worden bezien.

### Resultaatontwikkeling



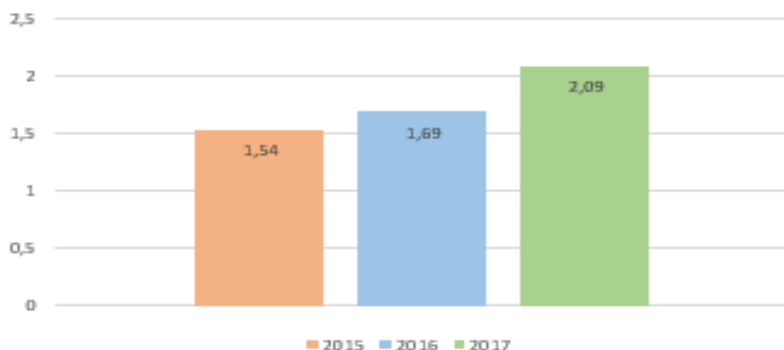
In 2015 was het resultaat negatief. Dit was met name het gevolg van een onjuiste tariefsberekening door de Nza na de verkortng van de looptijd van de DBC's.

### Solvabiliteit



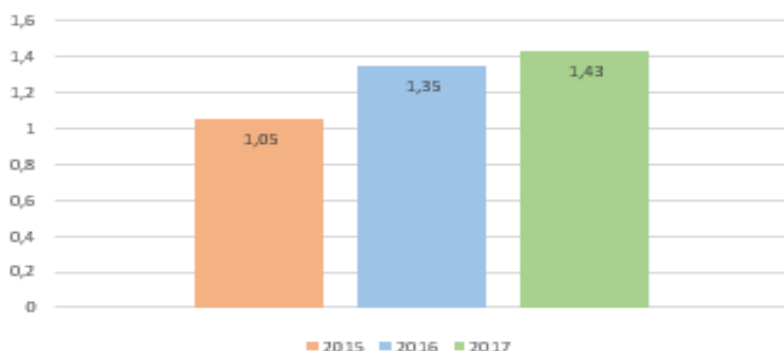
Ultimo 2017 bedraagt de solvabiliteit 24%. Met de huisbankier is de afspraak gemaakt dat de solvabiliteit eind 2021 25% moet zijn.

### Current Ratio



De bancaire norm voor de Current Ratio is  $>1$ .

### DSCR



De bancaire norm voor de Debt Service Coverage Ratio is  $>1,25$ .

### 3.5 Risico's en onzekerheden

De volgende risico's worden onderkend.

Risico's	Beheersmaatregelen
Veiligheid	Vastgesteld VeiligheidsManagementSysteem Vastgesteld Risicomangementsysteem Vastgesteld Frauderisicobeleid Notitie Veiligheidsronde in Libra R&A Beleid Medische Technologie Commissie Veilig Incident Melden <sup>1</sup> Commissie Melding Incidenten Medewerkers Vertrouwenspersoon medewerkers Infectiepreventiecommissie Libra R&A Bedrijfshulpverleningsorganisatie Beleid Toezicht zwembad
Kwaliteit	Certificering ISO voor de zorg; Keurmerk Blik Op Werk voor Libra Arbeidsexpertise Tevredenheidsmetingen klanten Vaststelling Prestatie-indicatoren Intern auditsysteem Kwaliteitscommissie op MT niveau en op sectorniveau Kenniscentrum Onderzoek Opleiding Innovatie en Kwaliteit Onderzoekscommissie Libra R&A Kwaliteit visitaties revalidatiegeneeskunde
Wet- en regelgeving	Monitoring en proactieve beleidsontwikkeling Belangenbehartiging door brancheorganisaties, respectievelijk Revalidatie Nederland (RN), de Nederlandse Federatie van Audiologische Centra (Fenac) en Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ)
ICT informatieveiligheid	Informatiemanagementbeleid Informatiebeveiligingsbeleid ICT commissie op MT niveau Vastgestelde Meldplicht datalekken
Financiën	Treasurystatuut Liquiditeitsplanning 3 x/jaar Wekelijkse monitoring liquiditeit Budgetbewaking door periodieke rapportage over productie, omzet en kosten
Prestatiebekostiging zorgverzekeraars: Afspraken voor een schadelastplafond (d.w.z. factureren tot een gemaximaliseerd bedrag)	Afspraak dat zowel zorgverzekeraars als Libra R&A de productie monitoren en bij dreigende overschrijding in september een afspraak maken om gerealiseerde productie te bespreken en eventueel het afgesproken plafond bij te stellen.
In het bestuurlijk hoofdlijnenakkoord 2018 is afgesproken dat de zorguitgaven met maximaal 1,4% mogen stijgen	Met het merendeel van de zorgverzekeraars zijn goede afspraken gemaakt over de volumegroei. In de begroting 2018 is uitgegaan van de afspraken die voor 2018 zijn gemaakt.

<sup>1</sup> Een overzicht van de meldingen in 2017 is opgenomen in bijlage 3.



## 4. Onderzoek en ontwikkeling

### 4.1 Opleiding

Opleiding Revalidatiegeneeskunde; in consortiumverband met de Erasmus Universiteit in Rotterdam in combinatie met het Elisabeth-TweeStedenZiekenhuis te Tilburg.
Opleiding voor GZ-psycholoog; in consortiumverband met GGZ Eindhoven.
Stageplaatsen voor de arts-assistenten en co-schappen in het kader van de opleiding sociale geneeskunde; middels een affiliatieovereenkomst met de Universiteit van Maastricht.
Co-schappen in het kader van de opleiding geneeskunde; in consortiumverband samen met de Erasmus Universiteit in Rotterdam.
Erkenningen als stage-inrichting voor de stage revalidatiegeneeskunde, afgegeven door de Huisarts, Verpleeghuisarts en arts voor verstandelijk gehandicapten Registratie Commissie (HVRC).
Samenwerking met Fontys Hogescholen en Hogeschool Zuyd in het kader van het M-ZIC (Multidisciplinair Zorg Innovatie Centrum), stageverlening aan studenten van de opleiding fysiotherapie, ergotherapie, verpleegkunde, logopedie, sport en maatschappelijk werk.

### 4.2 (Wetenschappelijk) Onderzoek

Libra R&A heeft een academiseringsovereenkomst met de academische kern van het Erasmus Medisch Centrum (Erasmus MC)/Rijndam Revalidatiecentrum te Rotterdam.

Doel:

- Het ontstaan van een sterke gerichtheid binnen de organisatie op het uitdragen en toepassen van wetenschappelijke kennis;
- Toename van (participatie in) wetenschappelijk onderzoek binnen de organisatie.

De onderzoekscommissie heeft als taak om wetenschappelijke activiteiten te bevorderen, een wetenschappelijke structuur te waarborgen en wetenschappelijk onderzoek te beoordelen op inhoud, kwaliteit en voortgang. Een overzicht van de wetenschappelijke publicaties, internationale peer reviewed tijdschriften, voordrachten internationaal en nationaal, posterpresentaties en proefschriften is opgenomen in bijlage 4.

	2017	2016	2015	2014
Nieuwe onderzoeksaanvragen	13	11	13	20
Afgewezen onderzoeksaanvragen	4	3	2	2
Onderzoeken goedgekeurd	8	7	8	18
Aantal afgeronde onderzoeken	9	4	9	20
Aantal afgebroken onderzoeken/afgebroken aanvraag	1	2	0	0
Lopende onderzoeken op 31 december	10	11	10	9

Er zijn 13 nieuwe aanvragen gedaan in 2017. Hiervan zijn er 8 gehonoreerd en 4 afgewezen. Eén onderzoek is afgebroken.

### 4.3 Kenniscentrum Onderzoek Innovatie en Kwaliteit

Het kenniscentrum biedt organisatiebrede begeleiding en advisering op het gebied van onderzoek, innovatie, kwaliteit & veiligheid en opleiden. Met als doel het continu verbeteren van de zorg- en dienstverlening.

De activiteiten waar in het verslagjaar aan mee is gewerkt, zijn o.a.:

<b>Planetree:</b> de samenhang van de doorontwikkeling naar zelfsturing in samenwerking met Planetree Nederland en Progressional People.
Vernieuwd <b>Klanttevredenheidsonderzoek (KTO)</b> voor de revalidatie. De implementatie vond plaats vanaf 1 april 2017.
Implementatie van <b>Questmanager</b> . In maart 2017 is de pilot gestart.
Implementatie Businessplan <b>Sportinnovator</b> .
Doorontwikkeling van de <b>multidisciplinaire leerlijn</b> en de start van de <b>NAH leerlijn</b> voor medewerkers.
Project <b>Van zorgen naar coachen</b> : de training medewerkers is afgerond binnen locatie Leijpark en verder uitgerold in de organisatie. Het project heeft in het eerste kwartaal 2017 de <b>Planetree Award</b> gewonnen.
Veiligheid Management Systeem (VMS) met als onderdeel het <b>Convenant Medische Technologie (CMT)</b> .

## **5.Toekomst**

Het Strategisch beleidsplan 'Samen maken we het verschil' 2017 – 2019 is leidend in de keuze van de onderwerpen waar we als organisatie mee aan de slag gaan cq. blijven. Een aantal centrale thema's voor 2018 staan hieronder nader toegelicht.

### **5.1 Duurzaamheid**

Libra R&A heeft Duurzaamheidsbeleid opgesteld met drie hoofdthema's: Energie, afvalverwerking en –scheiding en vervoer.

Op het terrein van energie zullen in 2018 zonnepanelen worden geplaatst. Bij de nieuwbouw en verbouw is uitgebreid aandacht voor energiebesparing en milieu.

Om te komen tot afvalvermindering lopen verschillende scheidings- en verwerkingstrajecten. Daarnaast is het vervoersbeleid, waarin een aantal maatregelen zijn opgenomen om het fietsgebruik te stimuleren en het autogebruik te verminderen, onderwerp van overleg met de Ondernemingsraad.

### **5.2 Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP); de patiënt meer inzicht in zijn eigen zorg**

De rol van de patiënt in het eigen zorgproces verandert. De patiënt zal steeds meer een partner worden voor zorgprofessionals en het ziekenhuis met ICT als aanjager. VIPP zorgt ervoor dat de nodige standaarden geïmplementeerd worden waardoor informatie-uitwisseling mogelijk is. Het programma bestaat uit twee delen:

1. Patiënt en informatie
  - Gegevensuitwisseling met de patiënt
  - A.1 Zorginstellingen kunnen op 1 juli 2018 de patiënt minimaal een download van medische gegevens bieden;
  - A.2 Iedere zorginstelling heeft op 31 december 2019 een beveiligd patiëntenportaal en/of een link naar een Persoonlijke Gezondheidsomgeving waarin de zorginstelling gestandaardiseerd medische gegevens voor de patiënt kan uploaden.
2. Patiënt en medicatie
  - B.1 Iedere instelling kan uiterlijk per 1 juli 2018 een actueel overzicht van medicatie bieden als onderdeel van het medicatieproces in klinische en poliklinische setting;
  - B.2 Iedere zorginstelling kan op 31 december 2019 medicatie voorschriften digitaal aanbieden als vooraankondiging en/of recept

Wij hebben een resultaatsubsidie ontvangen voor VIPP. Dat betekent dat de gestelde doelen van de 2 programma-onderdelen behaald moeten zijn om de subsidie te mogen ontvangen. Samen met de Cliëntenraad en een aantal betrokken klanten is gestart met de vormgeving van een portaal.

### **5.3 Informatiebeveiliging – AVG**

De handhaving van de AVG gaat per 25 mei 2018 in. Deze wetgeving vergt inventarisatie en analyse van de huidige situatie, beschrijving en uitwerking van wettelijk vereiste acties en aantoonbare borging van de juiste werking van de AVG door Libra R&A.

De Raad van Bestuur heeft een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld. Er is een projectgroep ingesteld om de invoering van de AVG in de organisatie te begeleiden en het privacybewustzijn bij de medewerkers te bevorderen.

## 5.4 Sociaal beleid

Libra R&A richt zich de komende jaren op personeelsthema's die het professioneel handelen van medewerkers ondersteunen en versterken. Samen werken en samen leren, dat is de basis voor verdere groei en ontwikkeling.

Voor 2018 zetten we daarbij o.a. in op:

- De doorontwikkeling van zelfsturing;
- Leren en ontwikkelen; vanuit de subsidieregeling KIPZ horen hierbij een aantal speerpunten zoals functiedifferentiatie verpleegkundigen, E-health, continu bekwaam en toekomstige opleidingen en beroepen waarover we als organisatie keuzes moeten maken;
- Uitvoering en monitoring plannen van aanpak RIE;
- Uitvoering project Functiehuis;
- Duurzame inzetbaarheid; een verdiepend onderzoek naar de fysieke en psychische belasting van onze medewerkers met als doel het werkvermogen te versterken;
- Uitvoeren van een MedewerkerTevredenheidsOnderzoek (MTO).

## 5.5 Portfolio

Sector Revalidatie

In september heeft de voltallige medische staf zich gebogen over het nieuw op te stellen medisch beleidsplan. In 2018 zal dit verder uitgewerkt worden.

Sector Audiologie

De klinisch fysici-audiologen hebben in 2017 het portfolio voor de specialistische audiologische zorg uitgewerkt. Het portfolio is door het MT besproken en vastgesteld door de Raad van Bestuur. Het portfolio benoemt de klantgroepen die Libra R&A behandelt, stelt de uitgangspunten voor klantgroepen vast en geeft de prioritering in klantgroepen aan.

## 5.6 Financiële omgeving

Afspraken zorgverzekeraars over 2018

Met de zorgverzekeraars CZ, VGZ, Zilveren Kruis en Menzis zijn contracten afgesloten met een plafondspraak. Vanaf 2016 is met Zilveren Kruis de afspraak gemaakt dat wordt nagecalculeerd voor hun verzekerden die een behandeling krijgen in het kader van de Vroege Intensieve Neurorevalidatie (VIN), gelet op de landelijke functie voor deze behandeling.

Met VRZ zorginkoop (voorheen Multizorg) is een contract met substitutiemogelijkheid tussen revalidatie en audiologie afgesloten over de jaren 2018 en 2019. Er is een omzetplafond afgesproken waarbij 2/3<sup>e</sup> deel van de schadelast wordt vergoed in geval van overschrijding van het plafond. Met DSW/Stad Holland en ASR zijn eveneens afspraken gemaakt over 2 jaar waarbij er met deze verzekeraars geen plafonds zijn afgesproken (volumevrij).

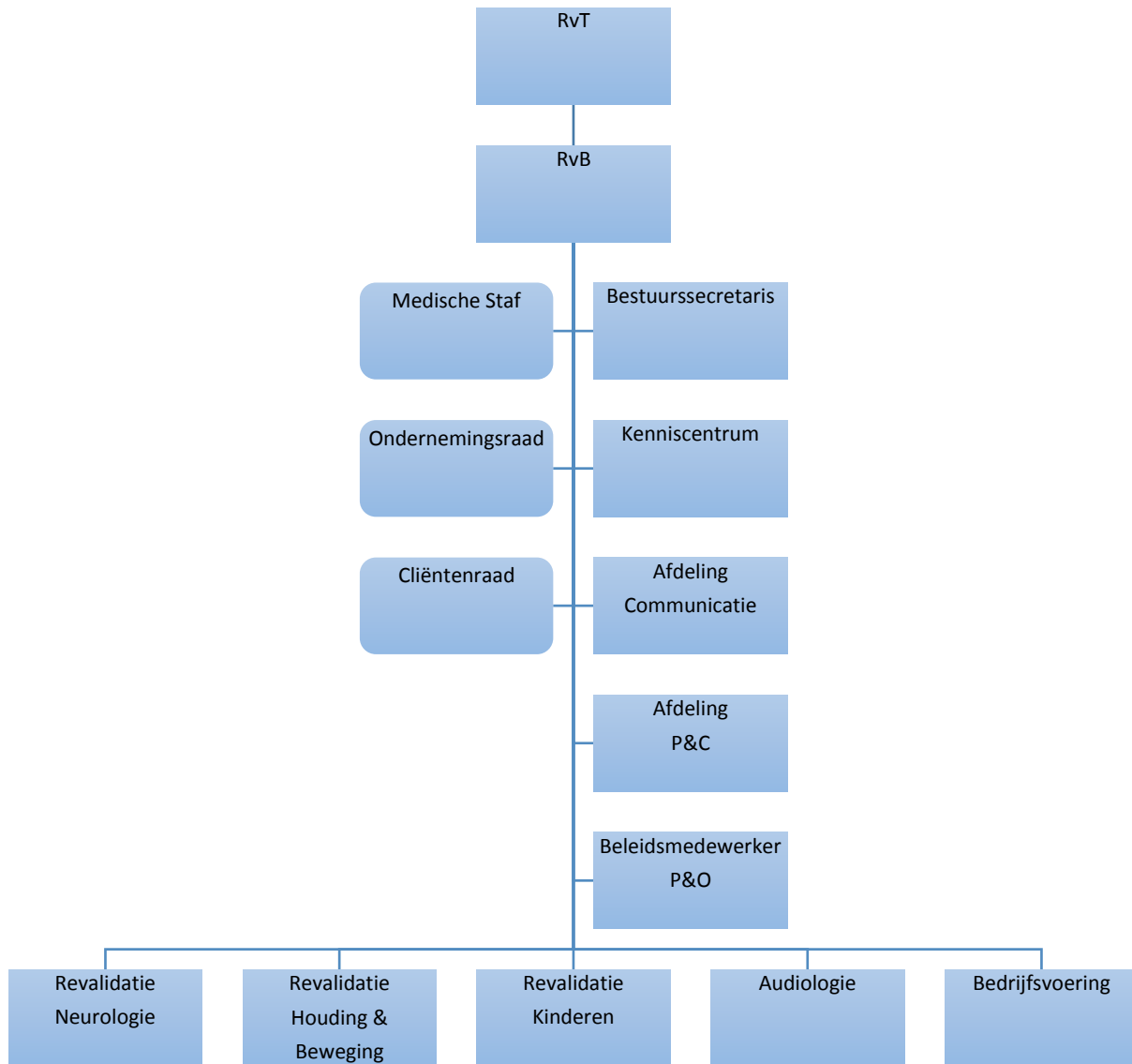
Met Caresq (o.m. Promovendum en National Academic) is een volumevrije afspraak gemaakt voor één jaar.

De bekostiging van de zorg aan Zintuiglijk Gehandicapten, die wordt geleverd door onze audiologische centra, zal naar verwachting per 1 januari 2020 wijzigen. Momenteel vindt de betaling plaats op basis van patiëntgebonden uren. Vanaf dat moment zal worden overgegaan op bekostiging via Behandelmodules.

Ook voor de revalidatiesector is het voornemen dat wordt overgegaan op bekostiging in de vorm van Behandelmodules. Deze overgang is voorzien per 1 januari 2021. De financiële gevolgen van deze structuurwijzigingen zijn momenteel nog niet duidelijk.

## Bijlage 1.

### Organigram Libra Revalidatie & Audiologie



## Bijlage 2. Personalia per 31 december 2017

<b>Raad van Toezicht</b>				
<b>Naam</b>	<b>Hoofd- en nevenfuncties</b>	<b>Eerste benoeming / moment van aftreden</b>	<b>Aandachtsgebied</b>	<b>Aanwezigheid</b>
<p>Mevrouw Drs. J.H. Colijn (1964)</p> <p>Voorzitter Raad van Toezicht</p>	<p><i>Hoofdfunctie</i> Directeur Bedrijfsvoering GGz Breburg, Tilburg</p> <p><i>Nevenfuncties</i> Lid bestuur Vereniging Compliance in de Zorg, Amsterdam;</p> <p>Lid bestuur Stichting Toeterjoepies in Utrecht;</p> <p>Arbiter Governance Commissie Scheidsgerecht Gezondheidszorg, Den Haag;</p> <p>Bestuurder VOF Dubbele- diagnose, Tilburg;</p> <p>Docent RINO-Zuid, Eindhoven.</p>	01.12.2015/ 31.12.2019	Algemene kennis van de zorgsector Governance en Compliance	6 (6)
<p>Mevrouw Mr. J.G.J. Kamp (1950)</p> <p>Vicevoorzitter Raad van Toezicht</p>	<p><i>Hoofdfunctie</i> Adviseur</p> <p><i>Nevenfuncties</i> Lid Landelijke toetsingscommissie CDA;</p> <p>Voorzitter Raad van Toezicht Stichting CFordt, Maarsse.</p>	01.01.2010/ 31.12.2017	Juridische kennis Politiek – bestuurlijke kennis Kwaliteit en veiligheid	6 (6)
<p>Drs. F. Penninx (1957)</p>	<p><i>Hoofdfunctie</i> Adviseur</p> <p><i>Nevenfuncties</i> Lid bestuur vereniging Dwarslaesie Organisatie Nederland, Utrecht;</p> <p>Penningmeester nationaal bestuur Vereniging de Zonnebloem, Breda;</p> <p>Lid Adviesraad Sociaal Domein, St. Michielsgestel.</p>	01.01.2011/ 31.12.2018	Kennis van financiën, jaarverslag- geving en control Kennis van de zorgsector	6 (6)

<b>Naam</b>	<b>Hoofd- en nevenfuncties</b>	<b>Eerste Benoeming / moment van aftreden</b>	<b>Aandachtsgebied</b>	<b>Aanwezigheid</b>
Prof. dr. R. Willemsen (1956)  Kwaliteitszetel op voordracht Cliëntenraad	<i>Hoofdfunctie</i> Hoogleraar Functionele Neurogenetica; hoofd Onderzoek van de afdeling Klinische Genetica Erasmus MC, Rotterdam  <i>Nevenfuncties</i> Wetenschappelijk adviseur Fragiele X Vereniging Nederland, Oosterhout;  Lid VIDI commissie ZonMw, Den Haag;  Lid wetenschappelijke adviesraad (WAR) Hersenstichting, Den Haag;  Lid Raad van Commissarissen Result Laboratorium CV, Dordrecht;  Lid Raad van Toezicht Lunet Zorg, Eindhoven.	01.01.2016/ 31.12.2019	Kwaliteit en veiligheid Ethiek Cliëntperspectief	6 (6)
Mevrouw Dr. M.A.M.F. Suchanek (1966)	<i>Hoofdfunctie</i> Vice President IT European countries Athlon international, Almere	01.09.2017/ 31.12.2020	IT	2 (2)
Drs. M. Cornelis RC (1971)	<i>Hoofdfunctie</i> Chief Financial Officer Humares, Vlissingen  <i>Nevenfunctie</i> Lid Raad van Toezicht Stichting Katholieke Scholengemeenschap, Etten-Leur.	01.09.2017/ 31.12.2020	Kennis van financiën, jaarverslaggeving en control HRM	1 (2)

<b>Raad van Bestuur</b>	
V.O.M. Buitendijk (1956)	<p><i>Nevenfuncties</i></p> <p>Penningmeester bestuur Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) te Utrecht;</p> <p>Lid van de koepeladviesraad Vereniging van Zorgaanbieders voor Zorgcommunicatie (VZVZ) te Utrecht;</p> <p>Plaatsvervangend lid commissie Cure, Nederlandse Zorgautoriteit te Utrecht (tot juni 2017);</p> <p>Lid Informatieberaad van het Ministerie van VWS te Den Haag;</p> <p>Voorzitter Nederlandse Zorgfederatie (NZf) in liquidatie te Utrecht/vereffenaar;</p> <p>Lid bestuur Dutch Hospital data (DHD) te Utrecht (tot oktober 2017);</p> <p>Lid bestuur Nederlandse Federatie van Audiologische Centra (FENAC) te Utrecht;</p> <p>Voorzitter Stichting Gezinsbegeleiding Zuidoost-Nederland te Nijmegen;</p> <p>Voorzitter NAH-netwerk Zuidoost-Brabant te Eindhoven;</p> <p>Bestuurslid Zorgnetwerk Midden-Brabant te Tilburg;</p> <p>Vice-voorzitter bestuur Ronald McDonald Huis te Tilburg;</p> <p>Penningmeester bestuur Landelijk Overleg Hersenletsel te Utrecht;</p> <p>Voorzitter bestuur Stichting Grouper te Zeist.</p>

<b>Managementteam</b>	
V. Buitendijk	Raad van Bestuur
Mw. E. Brouwers	Bestuurssecretaris
Drs. E. van den Brand	Sectormanager Revalidatie Kinderen en Neurologie
Drs. R. Everaars	Sectormanager Revalidatie Houding & Beweging en Audiologie
Mw. drs. J. van Haelst	Medisch Manager Revalidatie Houding & Beweging en Neurologie
Mw. drs. J. Becks	Medisch Manager Revalidatie Kinderen en Neurologie
Mw. dr. M. Boymans	Medische Manager Audiologie
F. van Ginneken	Concern Controller
J. de Groot	Sectormanager Bedrijfsvoering



<b>Cliëntenraad</b>	
Prof. Dr. F. Peters	Voorzitter tot 01.10.2017
Mw. A. Spijkers	Vice-voorzitter tot 01.10.2017, voorzitter vanaf 01.10.2017
P. Nefs	Vice-voorzitter vanaf 01.10.2017
J. van de Rijt	
H. Sterken	
Mw. B. van Santen	
Mw. E. Reede	Secretariële ondersteuning

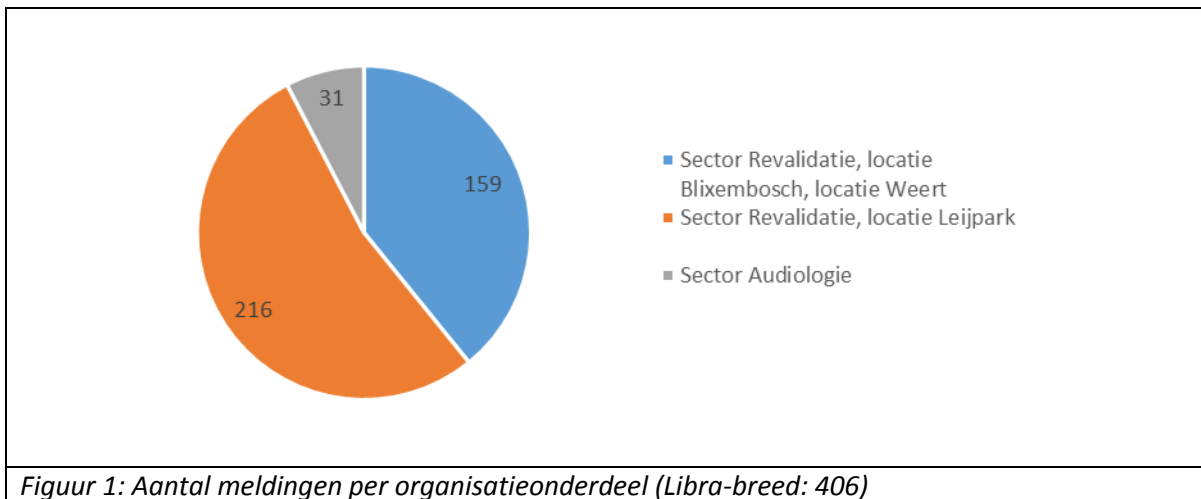
<b>Ondernemingsraad</b>	
Mw. O. Vonk	Voorzitter
T. van de Ven	Secretaris
Mw. M. Smits	
Mw. M. Derks	
Mw. M. van der Heijden	
Mw. J. Obers	
Mw. H. de Jong	
Mw. A. Bakx	
Mw. M. Hagenaars	
Mw. L. Goldak	
Mw. D. van Helvoirt-Biemans MSc	
Mw. S. Koenen	
Mw. N. van Noort	
Mw. J. van den Berkmortel	Ambtelijk secretaris

<b>Bestuur Medische Staf</b>	
Mw. drs. J. Hofstede	Revalidatiearts, voorzitter
Mw. drs. G. Kramer	Revalidatiearts
Mw. drs. N. Haga	Revalidatiearts
Mw. drs. M. Arts	Revalidatiearts
Mw. drs. K. Maas-Van Weert	Revalidatiearts
Mw. drs. W. Hitters	Revalidatiearts
Mw. C. Quispel	Secretariële ondersteuning

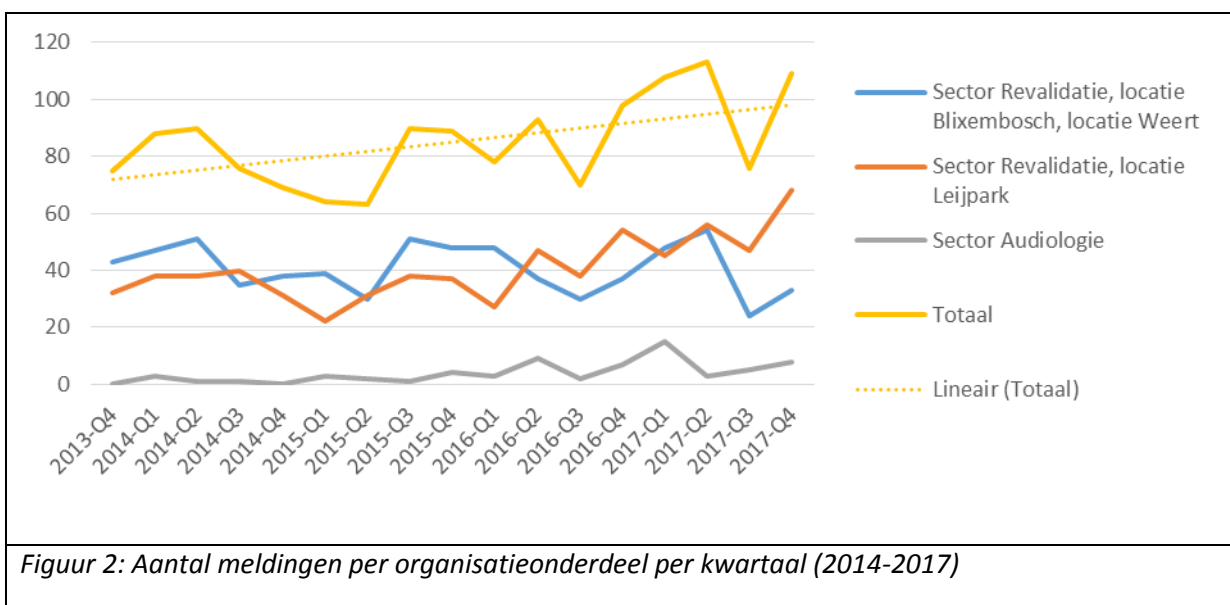
### Bijlage 3. Meldingen 2017 VIM Commissie<sup>2</sup>

In 2017 zijn er in totaal 406 meldingen binnengekomen bij de VIM-commissie. Het aantal meldingen is fors toegenomen (bijna 20%) ten opzichte van voorgaande jaren. Deze toename is voornamelijk te verklaren door een toename van het aantal meldingen afkomstig van locatie Leijpark.

In figuur 1 is te zien dat de meeste 216 (54%) afkomstig zijn van locatie Leijpark. Locatie Blixembosch (incl. Weert) volgt met 159 meldingen (39%). Sector Audiologie (incl. 't Kwetternest) vormt de groep met 31 meldingen (7%).



Figuur 2 toont een weergave van het absolute aantal meldingen per organisatieonderdeel en per kwartaal. Ook is het totale aantal meldingen afgebeeld samen met een meerjarige trendlijn. Hoewel de aantallen meldingen per kwartaal sterk uiteenlopen, is er sinds 2014 een stijgende trend te zien in het aantal meldingen.

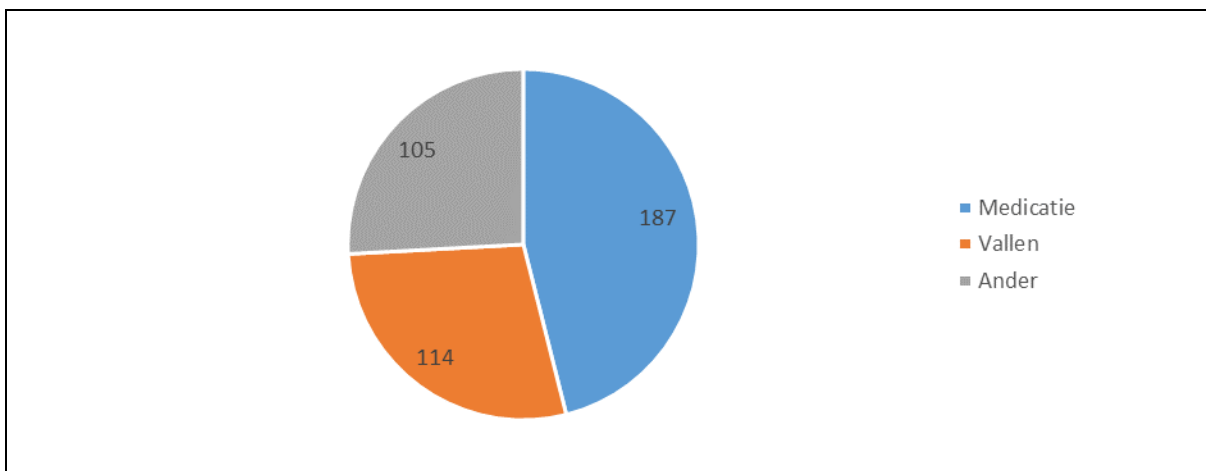


<sup>2</sup> Deze bijlage maakt deel uit van het Jaarverslag 2017 van de VIM commissie.

Meldingen kunnen worden ingedeeld in 3 categorieën:

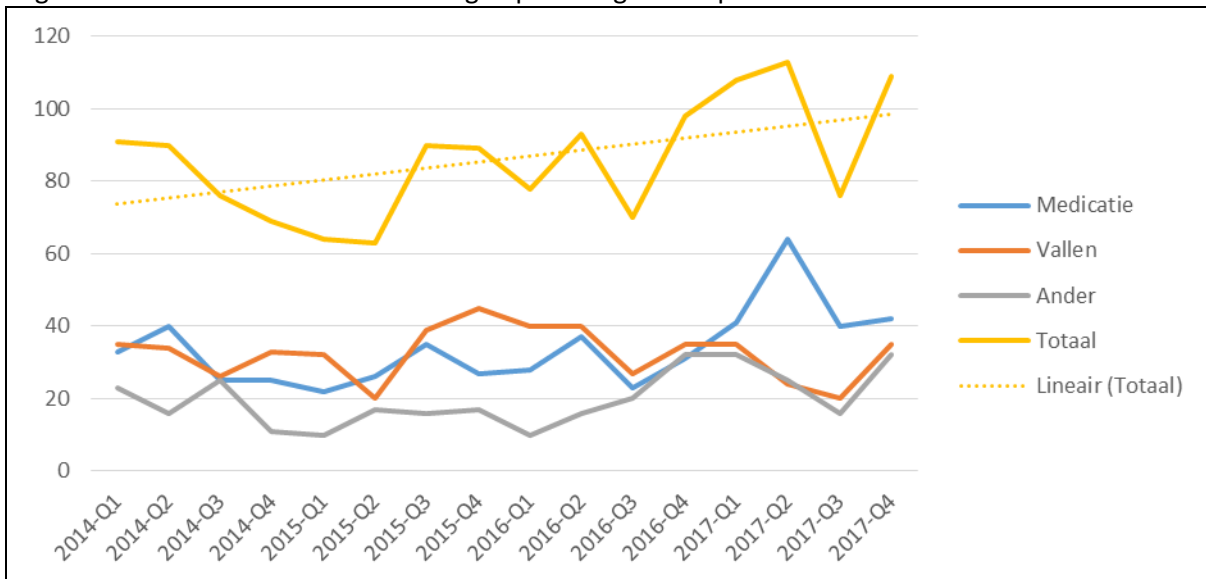
- medicatie incidenten
- val incidenten
- 'ander' incidenten: alle incidenten die niet in de categorie medicatie of vallen passen.

Het aantal meldingen per categorie is weergegeven in Figuur 3. Bijna de helft van het totale aantal meldingen (46%) betrof in 2017 een melding in de categorie medicatie. Ten opzichte van 2016 is dit een toename. Iets meer dan een kwart van de meldingen betrof een melding in de categorie vallen (114 meldingen, 28%). De categorie ander heeft in 2017 105 meldingen gekregen (26%). In deze categorie vallen sinds 2017 ook de meldingen over voeding, wat in 2016 nog een aparte categorie was. Als deze cijfers worden vergeleken met die uit 2016, dan is te zien dat in de categorie medicatie en ander meldingen een toename is van het aantal meldingen, en de categorie vallen een gelijkblijvend beeld geeft.



*Figuur 3: Aantal meldingen per categorie (totaal Libra-breed: 406)*

Figuur 4a illustreert het aantal meldingen per categorie en per kwartaal 2014-2017.



*Figuur 4a: Aantal meldingen per categorie per kwartaal (2014-2017 Libra-breed)*

## **Bijlage 4. Wetenschappelijke output <sup>3</sup>**

### **Wetenschappelijke publicaties internationale en nationale peer reviewed tijdschriften**

#### Bernaerdt C.

A step forward to informed consent and informed choice for parents of young cochlear implant candidates.

Journal of Hearing Science 2017; 7 (S2)80.

#### Bernaerdt C.

Een stap voorwaarts naar een 'informed consent' en een 'informed choice' van ouders van jonge cochleaire implant-kandidaten.

Signaal, 2017;100:28-44.

#### Brands J, Custers M, van Heugten C.

Self-efficacy and quality of life after low-intensity neuropsychological rehabilitation: A pre-post intervention study.

NeuroRehabilitation. 2017;40(4):587-594. doi: 10.3233/NRE-171446.

#### Vos-Vromans D, Evers S, Huijnen I, Köke A, Hitters M, Rijnders N, Pont M, Knottnerus A, Smeets R.

Economic evaluation of multidisciplinary rehabilitation treatment versus cognitive behavioural therapy for patients with chronic fatigue syndrome: A randomized controlled trial.

PLoS One. 2017 Jun 2;12(6):e0177260. doi: 10.1371/journal.pone.0177260.

#### Strijbos D, Hofstede J, Keszthelyi D, Masclee AAM, Gilissen LPL.

Percutaneous endoscopic gastrostomy under conscious sedation in patients with amyotrophic lateral sclerosis is safe: an observational study.

Eur J Gastroenterol Hepatol. 2017 Nov;29(11):1303-1308. doi: 10.1097/MEG.0000000000000959.

#### Blikman LJ, van Meeteren J, Twisk JW, de Laat FA, de Groot V, Beckerman H, Stam HJ, Bussmann JB; TREFAMS-ACE study group.

Effectiveness of energy conservation management on fatigue and participation in multiple sclerosis: A randomized controlled trial.

Mult Scler. 2017 Oct;23(11):1527-1541. doi: 10.1177/1352458517702751.

#### Köke AJ, Smeets RJ, Schreurs KM, van Baalen B, de Haan P, Remerie SC, Schiphorst Preuper HR, Reneman MF.

Dutch Dataset Pain Rehabilitation in daily practice. Content, patient characteristics and reference data.

European Journal of Pain 2017;21:434-444

#### Koke AJ, Smeets RJ, Schreurs KM, van Baalen B, de Haan P, Remerie S, Schiphorst Preuper HR, Reneman MF.

Dataverzameling chronische pijn in de dagelijkse praktijk. Nederlandse Dataset Pijnrevalidatie.

Fysiopraxis 2017:32-37.

#### Königs M, van Heurn LWE, Bakx R, Vermeulen RJ, Goslings JC, Poll-The BT, van der Wees M, Catsman-Berrevoets CE, Oosterlaan J, Pouwels PJW.

The structural connectome of children with traumatic brain injury.

Hum Brain Mapp. 2017 Apr 21. doi: 10.1002/hbm.23614.

#### Königs M, Heij HA, van der Sluijs JA, Vermeulen RJ, Goslings JC, Luitse JS, Poll-Thé BT, Beelen A, van der Wees M, Kemps RJ, Catsman-Berrevoets CE, Oosterlaan J.

---

<sup>3</sup> Deze bijlage maakt deel uit van het Jaarverslag 2017 van de Onderzoekscommissie.

Pediatric Traumatic Brain Injury and Attention Deficit.  
Pediatrics. 2015 Sep;136(3):534-41. doi: 10.1542/peds.2015-0437.

### **Voordrachten internationaal**

#### Bernaerdt C.

A step forward to informed consent and informed choice for parents of young cochlear implant candidates.

13th Congress of the European Federation of Audiology Societies, June 7-10, 2017, Interlaken, Switzerland.

Rameckers EA, Aarts PBMVerhaegh A, Snijders B, Geerts M, Steenhoven M, Helmus M, Dam M, Land N, Defesche A, Janssen-Potten YJ, Speth L.

#### **Unilateral Cerebral Palsy: Intensive upper limb treatment modalities from 0 to 19 years in the Netherlands**

29TH EACD Conference, 17-20 mei 2017, Amsterdam, Nederland

#### Smeets RJ.

How to define the bio part in biopsychosocial pain rehabilitation.

Workshop at 10th European congress of EFIC, 6-9 September 2017, Copenhagen, Denmark

#### Smeets RJ.

The biopsychosocial model in chronic pain.

Course at European congress of EFIC, 6-9 September 2017, Copenhagen, Denmark

### **Voordrachten nationaal**

#### Brands I.

CVA, focus op de onzichtbare gevolgen en gedrag.

Symposium CVA Netwerk Eindhoven en de Kempen

11 april 2017, Eindhoven

#### Van Eijk R, Veldsink H.

Meerwaarde van ALS-FRS in de klinimetrie van ALS behandelteams, een vragenlijst voor ziekteverloop ALS

ALS congres, 28 september 2017, Ede.

#### Van Gemert L, van de Elzen Y.

Wat een uitdaging....zitten bij een progressieve aandoening.

Congres "je zal er maar mee zitten", Sophia Revalidatie, Den Haag.

#### De Laat F.

Medisch Specialist 2025

Presentatie tijdens jaarlijkse beleidsdag/visitatietraining commissie kwaliteit VRA

16-3-2017

Van der Wees M.

Niets aan de hand toch?

Neuropsychologisch onderzoek van aandachtsproblemen. Workshop "aandacht voor wetenschap en praktijk

Brain Awareness Week, 8 maart 2017, Den Haag

### **Poster presentaties**

Strijbos D, Hofstede J, Keszthelyi D, Masclee AAM, Gilissen LPL.

Comparison of percutaneous endoscopic versus radiologic gastrostomy in terms of indications, efficacy, complications: a retrospective observational analysis.

UEG week 28 october 28-november 1 2017, Barcelona, Spain.

Leenders-Frouws L, Troe YTA, Roebroek M.

The challenges of growing up with a physical disability: description of functioning using a systematic set of questionnaires.

Dutch Congress of Rehabilitation Medicine, 9-10 november 2017 Maastricht.

Oomens N, Pouwer H.

Samenwerking 1e en 2e lijns zorg NAH. Patient krijgt sneller juiste zorg.

Symposium Up(to)Date, CVA Ketenzorg NL, 1 december 2018, Eindhoven.

te Winkel-Witlox S, van der Wees M, de Koning P, Heijnen L.

Children with Traumatic Brain Injury Have a Right to Specific Care in the Netherlands

IBIA Congress, 29 maart-1 april 2017, New Orleans.

### **Bijdragen aan richtlijnen en andere documenten**

Zemack G.

Lid werkgroep Richtlijn enkelfracturen

[https://richtlijndatabase.nl/richtlijn/enkelfracturen/startpagina\\_enkelfracturen.html#algemeen](https://richtlijndatabase.nl/richtlijn/enkelfracturen/startpagina_enkelfracturen.html#algemeen)

van Gemert.

Lid zitwerkgroep spierziekten Nederland

Visiedocument zitten bij spierziekten.

[https://www.spierziekten.nl/uploads/media/Visiedocument\\_Zitwerkgroep.pdf](https://www.spierziekten.nl/uploads/media/Visiedocument_Zitwerkgroep.pdf)

Brands I.

Lid werkgroep richtlijn Neuropsychiatrietrische gevolgen na NAH volwassenen

[https://richtlijndatabase.nl/richtlijn/neuropsychiatrietrische\\_gevolgen\\_na\\_nah\\_bij\\_volwassenen/zorgkaders\\_neuropsychiatrietrische\\_gevolgen\\_nah.html](https://richtlijndatabase.nl/richtlijn/neuropsychiatrietrische_gevolgen_na_nah_bij_volwassenen/zorgkaders_neuropsychiatrietrische_gevolgen_nah.html)