



## **Strategische Focus De Hoogstraat Revalidatie 2021-2023**

***Maar eerst met die hand vanuit je tenen  
Weer zo iets simpels doen  
Als een pen pakken  
De dop er afschroeven en  
Iets ingewikkelds opschrijven als  
Dit***

Huub van der Lubbe (slotstrofe uit 'Dat dit', De Hoogstraat, 2015)

## Noot vooraf

Voorliggend document betreft de strategische focus 2021-2023 van De Hoogstraat Revalidatie. Het is een formeel, intern document en geldt als kader voor de organisatie en basis voor de jaarplannen van het management. Voor medewerkers en externe partijen wordt een samenvatting gemaakt en de vorm aangepast.

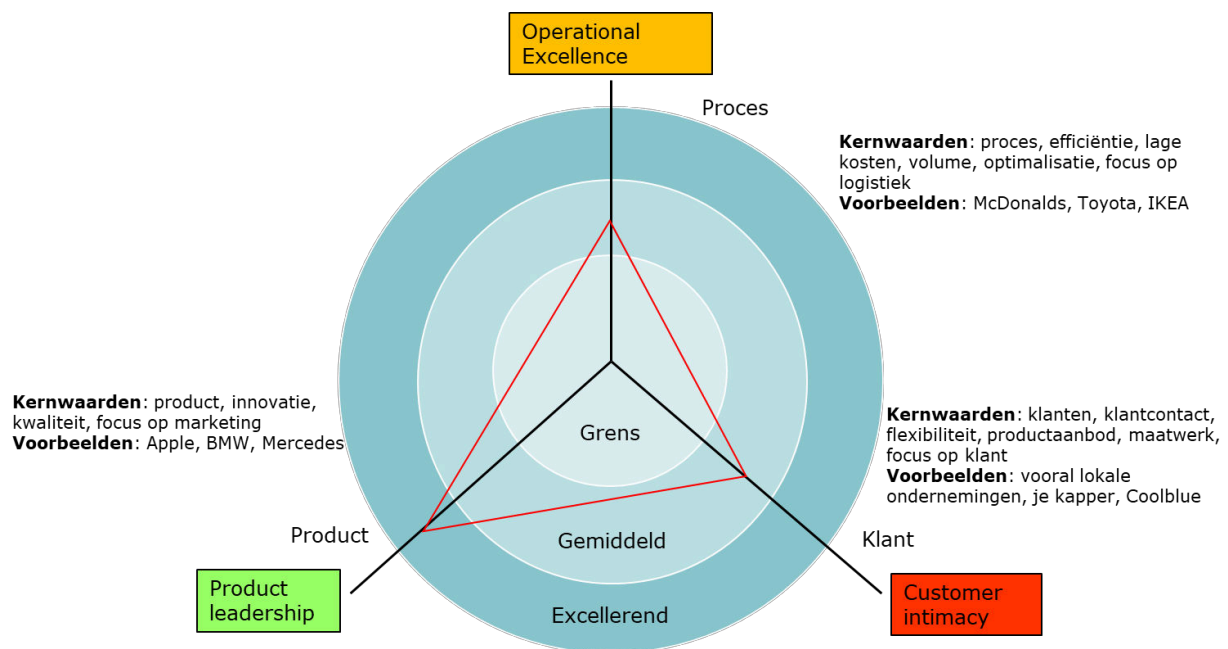
## Inleiding

De Hoogstraat Revalidatie levert toegankelijke, hoogwaardige medisch specialistische revalidatiebehandeling voor revalidanten met complexe aandoeningen en een daarop aansluitend breed pakket aan diensten passend bij onze strategie en ambitie. De Hoogstraat heeft in de afgelopen jaren een scherpe strategische keuze gemaakt: wij focussen ons aanbod voor onze revalidanten op complexe medisch specialistische revalidatie en verbeteren onze zorg voortdurend middels innovatie, kennisdeling en wetenschappelijke onderbouwing. We behoren tot een selecte groep instellingen die de beste revalidatiegeneeskundige zorg in Nederland leveren en willen ons ook internationaal kunnen meten met de top. Deze kennis en ervaring toetsen, delen en gebruiken we om jong en oud verder te helpen en te ondersteunen met gerichte informatie, behandeling, training en slimme (technische) aanpassingen. Ons hele doen en laten vloeit voort uit het contact tussen de revalidant, de medisch specialist en het gespecialiseerde behandelteam. Daar wordt bepaald wat de optimale route naar herstel is en wat dat aan inspanning en investering vraagt. Maar ook wat dat enerzijds aan participatie en welbevinden van de revalidant en anderzijds aan gezonde bedrijfsvoering en ontwikkelkracht van de instelling oplevert. Zonder een gezonde bedrijfsvoering, geen optimale behandeling. Ons portfolio in de hoogcomplexe zorg en de integratie van zorg, innovatie en kennisontwikkeling vereist de daarvoor benodigde investeringsruimte.

### De Hoogstraat Revalidatie bestaat uit:

- Stichting De Hoogstraat Revalidatie: locatie Revalidatiecentrum Rembrandtkade, locatie De Kleine Prins Utrecht (PO) en College de Kleine Prins (VO), locatie Diakonessenhuis
- Stichting De Hoogstraat Orthopedietechniek: locaties De Hoogstraat OTH, Utrecht; locatie Rijndam OT, Rotterdam; locatie Protec, Amsterdam.
- Stichting Kinderfysiotherapiepraktijk Jan van Rijn, Utrecht.
- Onder het initiatief Steun De Hoogstraat vallen nog twee

Hieronder is het profiel van De Hoogstraat Revalidatie weergegeven in het model van Treacy en Wiersema. Volgens Michael Treacy en Fred Wiersema is het voor een duidelijk profiel en focus van een organisatie nodig een goede balans te vinden en keuze te maken in de volgende drie drijfveren/richtingen: product (en innovatie), (aandacht voor de) klant of proces (superieure operatie en uitvoering). Gezien de te besteden energie en financiën om een herkenbaar en aantrekkelijk profiel te hebben moet je keuzes maken en kun je niet het beste zijn op alle disciplines. Daarbij pleiten zij er voor dat een organisatie al deze disciplines voldoende beheerst en op één excelleert. Met onze keuze voor integratie van hoogcomplexiteit zorg, innovatie en kennisontwikkeling excelleren wij op ons product in combinatie met een landelijk gemiddeld niveau wanneer het gaat om het proces en de klant.



Figuur 1: Profiel van De Hoogstraat Revalidatie in het model van Treacy en Wiersema

Binnen de nog lopende beleidsperiode 2018-2021 zijn we tot het inzicht gekomen dat we, wanneer we onze voorsprong op andere instellingen willen behouden en ook in de toekomst financieel gezond willen blijven, nog scherpere keuzes moeten maken in onze strategie en zorgportfolio. We hebben gemeend deze aanscherping eerder te moeten inzetten dan in 2022 en de Beleidsagenda 2018-2021 open te moeten breken om ons opnieuw te beraden op onze strategie en ons beeld van onze toekomst.

Bij de genoemde heroverweging staan voor De Hoogstraat drie gedachten centraal: (1) we moeten het goede behouden, (2) we moeten het huis is op orde houden, dit vraagt voortdurend onderhoud en bijsturing en (3) we moeten de volgende stap in onze ontwikkeling ('next level') nu definiëren. De strategische en zorginhoudelijke ambities van De Hoogstraat richten zich uiteraard op het 'goede

te behouden'. En dat is veel. Het is belangrijk dat we ons daarvan bewust zijn en die gedachte allemaal koesteren. De afgelopen jaren hebben we daarnaast onder de naam 'huis op orde' ingezet op:

- *Zorg- en administratieve processen* die goed aansluiten bij de doelen (een nieuwe fit),
- Versterking van het *financiële fundament* (rendement passend bij de inspanningen) onder de zorgverlening en het behandelprogramma,
- Een *overleg- en organisatiestructuur* welke past bij de realisatie van onze doelstellingen, en aansluit bij onze wens eigen verantwoordelijkheid ('eigenaarschap') te stimuleren en regelruimte te bieden. Dat was een ingrijpend proces dat in nauwe samenwerking met management, medewerkers en adviesorganen heeft plaatsgevonden.

Het vraagt voortdurend aandacht en inspanning om het 'huis op orde' te houden. Deze basis hebben we nodig om de uitdagingen die we onszelf gesteld hebben binnen het 'next level' in de kwalitatieve ontwikkeling van De Hoogstraat als medisch specialistisch revalidatiecentrum voor zorg en behandeling van hoog-complexe revalidanten, voor innovatie, voor kennisdeling en voor wetenschappelijke onderzoek te realiseren. Het 'next level' is nodig om onze koppositie landelijk te versterken en revalidanten, verwijzers en financiers ervan te overtuigen dat ze er verstandig aan doen voor zorg en behandeling voor De Hoogstraat kiezen. De kwaliteitssprong die we willen maken wordt geconcretiseerd in de aanscherping van de strategische focus.

Om de ontwikkelingen in de juiste context te plaatsen, grijpen we hieronder terug op de kern van ons bestaansrecht zoals we dat in eerdere strategische documenten meermalen hebben verantwoord.

### **Wat is onze centrale belofte?**

Samen met onze revalidanten maken wij wat onhaalbaar lijkt, tóch mogelijk. Kinderen en volwassenen die bij ons revalideren, overwinnen hun beperkingen en doen naar hun volle vermogen mee in de maatschappij.

### **Hoe doen wij dat?**

Wij lossen onze centrale belofte in door:

- Goed te luisteren naar de revalidant en zijn of haar naasten. Wij kennen hun verhalen. Wij gebruiken hun kennis, ideeën, ervaringen, vragen en wensen in de zorg, de behandeling, het beleid en het onderzoek.
- Vanuit onze professies te analyseren welke mogelijkheden en beperkingen (voor nu en in de toekomst) er zijn. Gezamenlijk stellen we doelen en bieden een persoonlijk behandelplan aan vol oefening, training, compensatie, aanpassing (waaronder maatwerk-adaptaties, protheses en ortheses), sport, adviezen en ontspanning. Daarin is er specifieke aandacht voor leefstijl (beweging, voeding, slaap, niet roken),

gezondheidsvaardigheden en technische innovaties als antwoord op (bijzondere) hulpvragen.

- Het realiseren van een passende behandeling met aantoonbaar goede resultaten met hoge waardering van revalidanten en naasten.
- Continu ons werk te verbeteren, onze kennis te vergroten, nieuwe collega's op te leiden, te helpen nieuwe kennis te ontwikkelen en te leren van de revalidant en zijn naasten.
- Meewerken aan en initiëren en uitvoeren van onderzoek naar nieuwe kennis en deze meteen benutten voor het verbeteren van de zorg.
- Te bouwen aan waardevolle samenwerkingsverbanden met mensen en organisaties die met ons mee willen doen om toegankelijke zorg te verlenen gedurende de route die revalidanten afleggen door het zorglandschap.
- Te realiseren dat onze medewerkers vitaal zijn en hun werk in een gezonde en veilige werkomgeving kunnen uitvoeren.
- Te zorgen dat de aangeboden zorg toegankelijk is met korte wachttijden, ook bij complexe zorgvragen.
- De ondersteunende diensten zo in te richten dat zij het primaire proces optimaal kunnen ondersteunen.
- Te werken op maatschappelijk verantwoorde wijze waarbij we, naast kostenbeheersing, zorgen voor voldoende rendement om te blijven ontwikkelen en toekomstbestendig te zijn.

### **Wat doen we?**

- Poliklinisch revalidatiegeneeskundig consult, advies en behandeling in het revalidatiecentrum aan de Rembrandtkade, op de scholen De Kleine Prins Utrecht (PO) en College de Kleine Prins (VO) en poliklinische revalidatieconsulten met eerstelijns behandeling in het Diaconessenhuis Utrecht, Zeist en Doorn.
- Klinische revalidatiebehandeling in het revalidatiecentrum.
- Intercollegiaal revalidatiegeneeskundig consult, advies en medebehandeling bij partnerorganisaties zoals ziekenhuizen, verpleeghuizen, zorgaanbieders in de VG-sector en aan eerstelijnszorgaanbieders.
- Uitvoeren van inspannings- en 3D gangbeeld analyses in het bewegingslab op de locatie Rembrandtkade
- Revalidatie(geneeskundige) expertise, bijvoorbeeld door second opinions en de inzet van adviesteams.
- Kennisontwikkeling en -toepassing in de vorm van (het initiëren en meewerken aan) wetenschappelijk onderzoek in de revalidatiewetenschappen in het Kenniscentrum Revalidatiegeneeskunde Utrecht en daarmee samenhangende innovatie- en implementatieprojecten.
- Kennisoverdracht in de vorm van onderwijs en opleiding, training en advies. Opleiding van nieuwe collega's in de belangrijkste professies in de revalidatie.
- Orthopedietechniek voor het aanmeten en vervaardigen van lichaamsgebonden hulpmiddelen (prothesen en orthesen) en

revalidatietechniek voor unieke aanpassingen die het dagelijks leven voor mensen met beperkingen vereenvoudigen door dochterstichting De Hoogstraat Orthopedietechniek.

- Een breed pakket aan diensten op het terrein van (aangepast) sporten en het doen van fysieke testen. Waaronder sport- en psychomotorische therapie, sportadvies, sportprojecten en sport- en fitnessprogramma's vanuit De Hoogstraat Sport. En waaronder gangbeeldanalyses en inspanningstesten vanuit het bewegingslab.
- Kinderfysiotherapiebehandelingen dicht bij huis vanuit fysiotherapiepraktijk Jan van Rijn.

### **Wat zijn onze gedragswaarden?**

- We zijn gastvrij
- We luisteren
- We sluiten aan
- We zijn nieuwsgierig
- We zijn initiatiefrijk
- We zijn creatief

### **Waar hebben wij de komende jaren mee te maken?**

De komende periode zal De Hoogstraat te maken krijgen met een aantal interne en externe ontwikkelingen die mede bepalend zijn voor de keuze van en aanscherping in de strategische focus.

Revalidatie Nederland (RN) beschrijft in 'Revalidatie 2030'<sup>1</sup> drie scenario's te weten 'Mijn doel voorop', 'Op eigen kracht', 'Mijn nieuwe ik'. Deze scenario's zijn omgezet in vier acties: revalidanten inbreng gewaarborgd, netwerkrevalidatie ingezet, transparantie verder door gevoerd, innovatievermogen optimaal ingezet. Het beleidsplan 2025 van de Vereniging van Revalidatieartsen<sup>2</sup> sluit daarbij aan en beschrijft dat revalidant en behandelaar samen moeten werken aan eigen regie, een goed netwerk maatwerkoplossingen dicht bij huis moet bieden, innovatieve interventies beschikbaar moeten zijn voor alle revalidanten en gezond gedrag en een gezonde leefstijl niet langer vrijblijvend zijn. De belangrijkste, sector specifieke, ontwikkelingen beschreven in de toekomstscenario's van RN zijn de veranderende rol van de professional, netwerkvorming en concentratie en spreiding.

Met de veranderende rol van de zorgprofessional naar een meer coachende rol, verandert ook de rol van en de relatie met de revalidant in een revalidatieproces. De revalidant zal nog nadrukkelijker betrokken zijn en moeten worden bij het revalidatieproces, en het onderzoek en beleid wat bijdraagt aan optimale revalidatiebehandeling. Ook het systeem, en daarmee de mantelzorg, verandert. Door het veranderende sociale netwerk, bijvoorbeeld steeds meer alleenstaanden

---

<sup>1</sup> [https://revalidatiegeneeskunde.nl/system/files/attachments/revalidatie\\_in\\_2030\\_def\\_lr2.pdf](https://revalidatiegeneeskunde.nl/system/files/attachments/revalidatie_in_2030_def_lr2.pdf)

<sup>2</sup> [https://revalidatiegeneeskunde.nl/system/files/attachments/beleidsplan\\_revalidatiegeneeskunde\\_2025.pdf](https://revalidatiegeneeskunde.nl/system/files/attachments/beleidsplan_revalidatiegeneeskunde_2025.pdf)

of een systeem op afstand, zal ook de beschikbaarheid van mantelzorgers veranderen. Dit vraagt mogelijk nog meer eigen regie van de revalidant en technische ondersteuning zoals domotica.

Het hoogcomplexe profiel van De Hoogstraat past in de landelijke ontwikkeling naar concentratie van specialistische zorg. De Hoogstraat moet er, als top klinisch revalidatiecentrum, voor zorgdragen bij te blijven met de (technologische) ontwikkelingen en voorop blijven lopen als top klinische centrum door de medisch specialistische revalidatiebehandeling continu te verbeteren. Onderzoek en innovatie zijn daarom belangrijke thema's met het Kenniscentrum Revalidatie Utrecht als belangrijk expertisecentrum en facilitator. Continuïteit, en mogelijk uitbouw, op dit domein vraagt om een nauwe relatie met academische instellingen en de bronnen die daar beschikbaar zijn voor wetenschappelijk onderzoek en innovatie.

Het belang van die academische binding wordt onderstreept door het gegeven dat onze belangrijkste 'concurrenten' op het terrein van de complexe revalidatiezorg allemaal die academische binding hebben of expliciet nastreven.

Landelijk blijkt dat implementatie van innovaties (te) langzaam verloopt ondanks de beschikbaarheid van kansrijke innovaties zoals eHealth, robotica en virtual- en augmented reality. De afgelopen periode waarin we te maken kregen met de corona pandemie, heeft een versnelling gegeven aan het gebruiken van alternatieve (technologische) middelen, echter de daadwerkelijke inbedding (en financiering) vraagt verdere aandacht.

De strategische keuze voor het hoogcomplexe profiel moet worden gekoesterd, maar neemt bijzondere risico's met zich mee. Onze financiële kwetsbaarheid is een serieus thema, mede bepaald door onze bovenregionale functie in combinatie met plafondfinanciering vanuit de verzekeraars. We leveren geen electieve, uitstelbare zorg en kunnen dus ook niet eenvoudige remmen en gasgeven in onze zorgproductie. Met de verzekeraars moet daarom gestuurd worden op consensus over de nacaculeerbaarheid dan wel permanente beschikbaarheid van die complexe zorg en behandeling, terwijl er tegelijkertijd strak wordt gestuurd op zowel de kwaliteit als de kostendekking van de geboden zorgprogramma's.

### **Zorgverzekeraars**

Vanzelfsprekend behoren de zorgverzekeraars tot de belangrijke stakeholders van De Hoogstraat. Wij spannen ons in om de zorgverzekeraars te voorzien van goed inzicht in de medisch specialistische revalidatiebehandeling. Individueel lukt dat goed door ons werk daadwerkelijk te laten zien en door betrokkenen kennis te laten maken met revalidanten. Op organisatie- en systeemniveau is het de inzet van Revalidatie Nederland (RN) en de Nederlandse Vereniging van Revalidatieartsen (VRA), die de revalidatiegeneeskunde op de kaart moet zetten en houden. Onze bijdrage aan het goed functioneren van RN en VRA is daarom nuttig en noodzakelijk.



Ook vraagt dit om scherpe keuzes in het portfolio om te zorgen voor kostendekkendheid, een beperkt rendement en daarmee toekomstbestendigheid.

De zorgvraag van De Hoogstraat heeft een landelijke spreiding maar tegelijkertijd is de verwijzing binnen de regio afgenomen. Het herstel daarvan vraagt om (her)activering van het (relatie)netwerk. Het vormen van sterke netwerken is van groot belang om de juiste zorg op de juiste plek te kunnen leveren. Door een netwerk te vormen met relevante (academische) partners op onze scherp gekozen doelgroepen kan kwalitatief hoogwaardige revalidatiebehandeling geleverd worden aan een brede groep mensen. De laatste jaren is het aantal zorgaanbieders, met name in de 1e lijn, sterk toegenomen waardoor ook zorg dichtbij de revalidant mogelijk is geworden.

Uitdagingen op financieel en bedrijfsmatig gebied en strategische kansen op relatief korte termijn maken dat het uitgangspunt De Hoogstraat op eigen benen geen doel op zich is. Kansen op strategische allianties die zich in de tijd voordoen zullen dan ook op meerwaarde worden onderzocht. Onze identiteit, de focus op het welbevinden van de revalidant en het smalle portfolio van hoogcomplexe zorg in combinatie met kennis en onderzoek, blijft het uitgangspunt. Uitgangspunt is de merknaam De Hoogstraat te koesteren, onze institutionele zelfstandigheid is niet per definitie voorwaardelijk.

#### **Een prangend voorbeeld**

Een prangend voorbeeld van de grote investeringen die we de komende tijd moeten absorberen is de volgende: Uiterlijk midden 2022 moet een nieuw zorginformatiesysteem (ZIS) geïmplementeerd worden. Het nieuwe ZIS moet ondersteunend zijn aan de revalidatieprocessen en verdere optimalisatie van die processen mogelijk maken. De bijdrage aan de toekomstbestendigheid van De Hoogstraat zit daarbij ook in het ondersteunen van de hoogcomplexe zorg middels het gebruik van slimme vragenlijsten waarmee we voor, zowel door de revalidant zelf als de zorgprofessional, nog beter inzicht krijgen in de voortgang van de revalidatie wat ondersteunend is voor de te maken keuzes. Ook geeft het ZIS de mogelijkheid voor de revalidant om zijn eigen gegevens op een toegankelijke manier te allen tijde beschikbaar te hebben. Het in gebruik nemen van het nieuwe ZIS is een grote opgave die voor zowel de ondersteunende afdelingen als de zorgorganisatie grote gevolgen zal hebben. Daarnaast zal het ook van invloed zijn op onze financiële soliditeit: de kosten van de nu beschikbare zorginformatiesystemen kosten een veelvoud van we thans uitgeven.

De afgelopen jaren zijn belangrijke stappen genomen in procesoptimalisatie ten behoeve van de kwaliteit en het kostendekkendheid van de zorgprogramma's. Met hierboven genoemde 'nieuwe fit' is gezorgd dat de zorg en administratieve



processen passen bij onze doelstellingen. Om de nieuwe fit goed te verankeren in de organisatie is het noodzakelijk dat zorgmanagement en ondersteunende afdelingen definiëren welke (maatwerk)ondersteuning op welk moment geleverd moet worden en hoe de afstemming van dat proces moet plaatsvinden. Daarmee krijgt de 'basis op orde' een concrete inhoud en borging voor de toekomst. Vastgesteld kan worden dat voor de kwaliteit van de bij de ondersteunende afdeling ontwikkelde diensten veel waardering is. Om ervoor te zorgen dat De Hoogstraat toekomstbestendig is, zijn de thema's diversiteit, duurzaamheid en informatiemanagement nadrukkelijker gepositioneerd binnen de ondersteunende afdelingen en zullen deze thema's de komende jaren extra aandacht krijgen in de uit te zetten activiteiten en te nemen besluiten.

Al de hierboven omschreven kansen en uitdagingen tellen op bij het gegeven dat veel zorgprofessionals en ondersteunende medewerkers ook nu al een hoge werkdruk ervaren. De ondernemingsraad heeft dat knelpunt meermaals in het centrum van de aandacht geplaatst en het is nog niet zo eenvoudig gebleken daar een goed antwoord op te formuleren. De impact van de corona pandemie op medewerkers en organisatie heeft de aanpak van dit belangrijke thema nog gecompliceerder gemaakt. Het ziekteverzuim is het afgelopen jaar gestegen naar een niveau waar de organisatie niet aan gewend is en de instroom is beperkt, mede door krapte op de arbeidsmarkt. De combinatie met de groeiende zorgvraag, mede veroorzaakt door een veranderend sociaal systeem, en het dreigend tekort aan personeel zet de toegankelijkheid en uitvoerbaarheid van zorg onder druk. Ook deze ontwikkeling vraagt ook om optimale inzet van technologische toepassingen die helpen in het kunnen leveren van zorg op afstand en verdere optimalisatie van het zorgproces. Maar dat is niet het enige. Bovenstaande ontwikkelingen veronderstellen ook dat de komende jaren meer dan ooit aandacht zal moeten worden besteed aan de vraag hoe we de medewerkers vitaal houden: fit for the job maar ook in balans als het gaat om inspanning leveren en daarvan herstellen.

### **Welke strategische thema's zijn dominant en welke (deel)beloften vloeien daar uit voort?**

Naast de hierboven beschreven in- en externe ontwikkelingen zorgt ook het medisch beleidsplan voor aanscherping van de strategische focus voor de komende jaren. In het medisch beleidsplan worden de volgende ambities beschreven:

- In 2025 bieden we snel toegankelijke hoog specialistische topklinische revalidatie zorg in het centrum waar nodig, dichtbij huis waar mogelijk door te verbinden en te innoveren, de patiënt centraal te stellen en onze resultaten zichtbaar te maken.
- Elke revalidatiearts behoudt daarbij zijn geneesplezier en vergroot zijn innovatiekracht.

De doelgroepen in het portfolio welke behandeld worden in De Hoogstraat zijn onderverdeeld naar koploper, innovatieve partner en volger. Deze indeling zorgt voor focus en is leidend voor de inbedding en keuzes rondom de doelgroepen. Ons doel is dat onze koplopers stevig ingebed zijn in een structurele lijn van innovatie en onderzoek en dat daarvoor de juiste middelen beschikbaar zijn. Hieronder de indeling van de doelgroepen.

	Koploper	Innovatieve partner	Vroege volger
Nationale markt	Dwarslaesie <b>volwassenen en kinderen</b> Spina Bifida <b>volwassenen</b> Amputatie en aanlegstoornissen armen <b>volwassenen en kinderen</b> Amputatie en aanlegstoornissen benen <b>kinderen</b>	NAH <b>volwassenen en kinderen</b> Skelet dysplasie <b>Kinderen</b>	Locked-in syndroom
Regionale markt	Cauda letsel <b>volwassenen</b> Cerebrale Parese <b>kinderen</b> CVA <b>volwassenen</b>	Beenamputaties <b>volwassenen</b> Cerebrale Parese <b>volwassenen</b> Traumatologie	DCD NMA <b>kinderen</b> Ontwikkelingsstoornissen <b>kinderen</b> Spina Bifida <b>kinderen</b> SOLK <b>kinderen</b>
Lokale markt			Complexe orthopedie <b>volwassenen</b> Ernstig Meervoudig Beperkt Guillain Barré PICS (w.o. COVID) Multiple Sclerose

Binnen dit portfolio is door de medische staf en de medisch managers voor de komende 3 jaar bepaald hoe de prioriteiten binnen de patiëntenzorg verdeeld zijn en welke verantwoordelijkheden De Hoogstraat daarin wil nemen: koploper, innovatieve partner of vroege volger. Het doel hiervan is het verder versterken en ontwikkelen van toekomstbestendige, onderscheidende en kwalitatief hoogstaande zorg om de positie als topkliniek voor MSR in Nederland te waarborgen.

Op basis van de in- en externe ontwikkelingen, het medisch beleidsplan, de gesprekken over de 'next level' ambities en bijeenkomsten met medewerkers en de raad van toezicht kiezen wij voor onderstaande strategische thema's en beloften voor de periode 2021-2023.

Durven kiezen is van groot belang om te komen tot bruikbare resultaten. De strategische thema's dwingen ons tot focus, tot het maken van keuzen en moeten ervoor zorgen dat we ons bestaansrecht maatschappelijk kunnen rechtvaardigen. De beloften die we per thema formuleren zijn bedoeld om onze doelen dichter op de huid of: in de leefwereld van zowel de organisatie als de medewerkers te brengen. Een doel kan je missen maar een belofte mag je niet breken. Die beloften vormen de ankers voor de op te stellen jaar- en activiteitenplannen: aan welke

belofte verbindt het team zich en hoe gaan we die belofte operationaliseren binnen de gegeven financiële kaders van de opeenvolgende begrotingen?

## **Thema 1: We zijn samen sterk**

### *Samen met de revalidant*

In De Hoogstraat zijn de revalidant en zijn naasten partners van onze medewerkers in het revalidatieproces. Revalideren is immers een werkwoord waarbij de revalidant de juiste richting aangeeft, het meeste werk doet en waarbij wij informeren, adviseren, begeleiden en ondersteunen.



Onze kernwaarden: 'gastvrijheid', 'luisteren' en 'aansluiten' zijn gekozen vanuit die visie op ons werk. Daarbij is de revalidant onderdeel van het team. Wij streven ernaar patiëntgerichte zorg te leveren. Daarbij is die de revalidant in het zorgproces leidend: de zorg en ondersteuning volgt. Voor de komende periode stellen we ons de uitdaging om deze interne motivatiebron nog zichtbaarder en aantoonbaar te maken.

Door de revalidant en naasten nog nadrukkelijker bij het revalidatieproces te betrekken en waar mogelijk eigen regie te geven, is de kans op goede integratie in de maatschappij groot. Daarmee leggen we een gedegen basis voor het zoveel mogelijk onder eigen regie verzorgen van de levenslange zorgbehoefte na het ontslag vanuit de klinische of poliklinische revalidatie.

Wij zullen bij alles, samen met de revalidant, de vraag stellen; Wat voegt het toe voor de revalidant? Dit geldt voor de volle breedte van de organisatie; op het niveau van zorg, beleid, innovatie en onderzoek. De revalidant zal niet alleen zijn of haar revalidatiebehandeling, maar ook in het te ontwikkelen en uit te voeren beleid, onderzoek en innovatie een belangrijke rol spelen.

### *Samen in de regio*

De Hoogstraat heeft een sterk regionaal netwerk opgebouwd. Door het toegenomen aanbod van zorgaanbieders in de regio is het voor De Hoogstraat van groot belang een actieve rol in het netwerk te blijven spelen en daarbij een onderscheidend aanbod aan te bieden. Met de beschikbaarheid van meer aanbieders wordt het nog belangrijker om voor revalidanten krachten te bundelen en hun vragen te beantwoorden in een goede netwerksamenwerking. De Hoogstraat heeft veel expertise en faciliteiten voor patiënten na een CVA en andere vormen van NAH, dwarslaesie, amputatie of groot ongeval. In het ziekenhuis vindt initieel triage plaats voor een passend vervolg na deze aandoeningen. Een deel van de patiënten komt vervolgens naar De Hoogstraat voor medisch specialistische revalidatie. Anderen worden verwezen naar de eerste lijn, de GRZ of andere aanbieders. Na de triage vindt weinig kennisdeling plaats tussen aanbieders, bestaan er schotten in de zorg en komen patiënten vaak ondanks een

veranderende situatie niet meer in aanmerking voor doorplaatsing naar een op dat moment passendere plek. Hierdoor doen we mensen tekort in hun revalidatie, bieden we niet altijd de meest passende zorg op de juiste plek en het juiste moment en maken we geen gebruik van expertise over de organisaties heen. De huidige schotten in de zorg zijn aanwezig door onvoldoende samenwerking tussen instellingen en sectoren en worden versterkt door schotten in de financiering, problemen in koppelingen van zorginformatie systemen maar ook door traditioneel denken. De Hoogstraat heeft de ambitie om de zorg verder te ontschotten door bestendige samenwerking met andere specialismen in de ziekenhuizen, de GRZ en de GGZ en de 1<sup>e</sup> lijn. Innovatieve zorgconcepten, met nieuwe vormen van kennisuitwisseling, regievoering en concentratie van expertise, moeten de nieuwe basis vormen voor een solide verankering in de lokale zorgmarkt. De specialistische expertisecentra en focuspoli's binnen De Hoogstraat zijn beschikbaar, en moeten verder beschikbaar worden, voor andere partners binnen en buiten het regionale netwerk.

Sterke en betrouwbare samenwerkingspartners zijn daarnaast belangrijk voor:

- Het beschikbaar stellen van expertise voor een grotere groep revalidanten over organisaties heen
- Het verder centraliseren van specialistische zorg
- Zorg ook zorg zoveel mogelijk dichtbij huis aanbieden
- Een goed functionerend netwerk van 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> lijns zorg.

Met relevante partners wil De Hoogstraat voorzien in levensloopbestendige zorg. Daarbij geldt: de juiste zorg is op de juiste plek op het juiste moment beschikbaar voor de revalidant. In het kader van levensloopbestendige zorg is nauwe samenwerking met het onderwijs tevens een belangrijk doel. De toekomstige nieuwbouw van De Kleine Prins geeft hier een impuls aan.

#### De meest nabije partners in de zorg

Het UMC Utrecht en het WKZ zijn een samenwerkingspartner in zorg, zorginnovatie, onderzoek, onderwijs en opleiding. Het UMC Utrecht als academisch ziekenhuis en De Hoogstraat als categoriaal ziekenhuis oefenen sterk van elkaar onderscheiden functies uit die echter voor specifieke onderdelen van de patiëntenzorg en voor specifieke patiëntengroepen volledig op elkaar aansluiten. Om genoemde redenen beschouwen wij elkaar als voorkeurspartners.

Het **Diakonessenhuis** is voor De Hoogstraat letterlijk het meest nabije ziekenhuis, met als gevolg, ultrakorte verwijzlijnen. Het 'Diak' biedt De Hoogstraat onderdak voor revalidatiegeneeskundige consulten en poliklinische revalidatiebehandeling. Door de inbedding in het ziekenhuis is afstemming met andere specialismen en benutting van ziekenhuis-onderzoeksfuncties 'als vanzelf' georganiseerd. De revalidatiegeneeskunde in het **St. Antonius Ziekenhuis** is integraal onderdeel van het ziekenhuis. De onderlinge verbanden uiteten zich in goede ketenzorgafspraken, samenwerking tussen de revalidatieartsen in een 'regionale staf' en in de opleiding van revalidatieartsen. Met het **Prinses Maxima Centrum** werken we samen op het gebied van kinderrevalidatie bij oncologie.

**De Kleine Prins** is een onmisbare partner in de kinderrevalidatie. Door ons partnerschap kunnen onderwijs en kinderrevalidatie geïntegreerd (één kind, één plan) worden aangeboden.

De Kleine Prins biedt samen met **Merem Behandelcentra** eenzelfde combinatie van onderwijs en kinderrevalidatie aan in Hilversum. De drie organisaties gaan intensiever samenwerken aan kwaliteitsverbetering en aan het verbeteren van de mogelijkheden van passend onderwijs.

De Hoogstraat vormt met **Rijndam Revalidatie** en **Universitair Medisch Centrum Groningen/Centrum voor Revalidatie** het samenwerkingsverband **RUG** (Rotterdam, Utrecht, Groningen). We delen met elkaar de ambitie om een leidende rol te spelen in de ontwikkeling van de revalidatiegeneeskunde. Met het **Militair Revalidatiecentrum Aardenburg, Merem** en de revalidatie afdeling van **Meander Medisch Centrum** bouwen we aan de verbetering van de medisch specialistische revalidatiegeneeskunde in de regio, met voldoende keuzevrijheid, stevige deskundigheid en goede toegankelijkheid voor alle revalidatievragen. Ook met het **Daan Theeuwes centrum** zoeken we de samenwerking wanneer het gaat om intensieve revalidatiebehandeling voor jongeren en jong volwassenen met ernstig hersenletsel. In de komende beleidsperiode zal expliciete aandacht uitgaan naar intensievere samenwerking met goede partners wat moet leiden tot de juiste zorg op de juiste plek.

Met **AxionContinu en ZorgSpectrum** brengen we netwerkgeneeskunde in praktijk. Met AxionContinu zorgen we daarmee voor toonaangevende CVA- en NAH-ketenzorg. Met ZorgSpectrum wordt onder andere nauw samen gewerkt op het gebied van de dwarslaesiezorg welke door ZorgSpectrum aangeboden wordt op de locatie Rembrandtkade.

Ook vormt De Hoogstraat met GGZ instellingen **Altrecht** en **ProPersona** een sterk netwerk om revalidanten met Neuro psychiatrische problematiek beter te kunnen begeleiden.

De **gemeentebesturen** en hun ambtelijk apparaat zijn door hun leidende rol bij de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning een onmisbare partner voor goede en doelmatige revalidatiegeneeskundige zorg. Afstemming met de maatschappelijke ondersteuning is essentieel voor snellere re-integratie in het maatschappelijk verkeer en daarmee aan de kwaliteit van leven.

## Welke beloften horen bij dit thema?

- We richten de zorg en de behandeling, het beleid en het onderzoek in op de revalidant en zijn/haar wensen en ervaringen. Wij stellen ons in zorg, beleid en onderzoek de vraag: wat voegt het toe voor de revalidant?
- We gebruiken zowel onze eigen expertise als die van onze samenwerkingspartners voor een passend aanbod op de hulpvraag, de behandeling en het herstel van de revalidant en garanderen met onze partners de juiste zorg op de juiste plaats.

## **Thema 2: We zetten in op de vitale medewerkers en vrijwilligers**



Artsen, behandelaren, verpleegkundigen, vrijwilligers, onderzoekers, instrumentmakers en technici, ondersteunende medewerkers, managers: zij zijn de dragers van onze organisatie. De beloften die De Hoogstraat in de vernieuwde strategie doet, vragen vooral hún inzet, deskundigheid, flexibiliteit en loyaliteit. Om de beste zorg te kunnen leveren moeten zij gezond, vitaal en gemotiveerd zijn. De Hoogstraat-medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Daarom hebben we in de komende beleidsperiode specifiek aandacht voor het behoud van een vitale medewerker.

### *Aantrekkelijke werkgever*

De Hoogstraat kan alleen maar zorg bieden met goed functionerende medewerkers die hun vak verstaan en daar plezier aan beleven. We willen een aantrekkelijke werkplek bieden en ervoor zorgen dat we de juiste medewerkers binnen halen en kunnen behouden. Door de krapte op de arbeidsmarkt, hoger verzuim en het snellere verloop is het van groot belang de komende jaren nadrukkelijk in te zetten op aantrekkelijk werkgeverschap en de vitaliteit van de medewerkers. Verwacht mag worden dat het zorgvuldig doseren van activiteiten en ambities één van de sleutels voor succes zal zijn. Naast voldoende ontplooiingskansen, opleidingsmogelijkheden en een open dialoog tussen medewerkers en leidinggevende over de precieze balans tussen werken en ontspannen. We stimuleren fysieke fitheid en arbeidsfitheid die beiden van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid. Daarnaast ondersteunen we de medewerker zoveel mogelijk in het dagelijks werk door onder andere de registratielast zoveel mogelijk te beperken. Hierbij zal het nieuwe zorginformatiesysteem een belangrijke rol gaan spelen. Ook een goed zorginformatiesysteem is van belang voor de vitaliteit van de medewerker.

### *Leven lang leren*

Wij vinden het belangrijk om te investeren in de ontwikkeling en deskundigheidsbevordering van medewerkers en zoeken constant, zowel intern als extern, naar passende mogelijkheden. We willen een uitdagende, gezonde en veilige werkomgeving bieden met eigentijdse opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, op niveau van zorg en wetenschap. We willen talent herkennen en het leren stimuleren. We beogen steeds een arbeidsklimaat te bieden waarin medewerkers hun talenten en capaciteiten optimaal kunnen benutten en daarbij gebruik maken van digitale leeromgevingen (bijvoorbeeld het Leerplein) en extra mogelijkheden door bijvoorbeeld de KIPZ subsidie. Ook willen we medewerkers een kans geven een rol te spelen bij onderzoeks- en innovatieprojecten met het Kenniscentrum Revalidatie Utrecht (KCRU).

Daarnaast faciliteren we leidinggevendenden om medewerkers te coachen/begeleiden om te komen tot een gezonde werkomgeving met vitale medewerkers in hun team.



Medewerker en leidinggevende zijn samen verantwoordelijk voor deskundig, gezond en met plezier werken. Hiermee willen we ervoor zorgen dat er voldoende instroom is van medewerkers, verzuim tot het minimum beperkt blijft, medewerkers voldoende geschoold zijn en de kennis en ervaring behouden blijft.

### **Welke beloften horen bij dit thema?**

- We herkennen talent en geven voldoende ruimte voor persoonlijke en werkinhoudelijke ontwikkeling. We stimuleren dat deze ruimte benut wordt
- We geven ondersteuning om de balans tussen werk en privé, inspanning en herstel, goed te bewaken. Duurzame inzetbaarheid is een primaire doelstelling van de organisatie

### ***Thema 3: We leren en verbeteren continu***

Wetenschappelijk onderzoek is een belangrijk fundament voor het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg. Het is dan ook van groot belang de expertise van het Kenniscentrum Revalidatie Utrecht (KCRU) binnen de muren van De Hoogstraat optimaal uit te nutten. Daarmee behouden we onze positie als top klinisch revalidatiecentrum. Binnen het KCRU wordt toegepast wetenschappelijk onderzoek gedaan. De goede match tussen de focus op diagnosegroepen van zowel het KCRU als de zorg in De Hoogstraat zorgt voor de verbinding tussen de klinische praktijk en wetenschap. De vertaalslag beide kanten op is van groot belang voor een continue verbetering van de zorg, zowel binnen als buiten De Hoogstraat. Behaalde resultaten van onze zorg moeten makkelijk vast te leggen zijn en inzichtelijk zijn in transparante rapportages voor de professionals in de organisatie, de revalidant en onze partners/stakeholders. Investeren in het zorginformatiesysteem en informatiemanagement gaat ons helpen om optimaler gebruik maken van de verzamelde data en de zorg continu blijven verbeteren.



Naast kennis uit wetenschappelijk onderzoek zijn ook technologische innovaties van groot belang voor het verbeteren van de zorg en daarmee het behouden van de koplopers positie. De vragen vanuit de klinische praktijk zorgen ervoor dat relevante (technologische) toepassingen gezocht worden die ondersteunend zijn aan de zorg en het herstel. De laatste jaren heeft (technologische) innovatie in de zorg een vlucht genomen en de huidige situatie met de corona pandemie heeft hier een belangrijke impuls aan gegeven. De Hoogstraat heeft met de afdelingen ART en de dochterstichting Othopedietechniek, ook grote innovatieve kracht in huis voor de ontwikkeling en toepassing van technologische hulpmiddelen. Het is van belang dat relevante nieuwe kennis en innovaties gesignaleerd, op waarde onderzocht en bestendig geïmplementeerd kunnen worden. Ook de revalidant en naasten spelen een belangrijke rol in het slagen van een implementatie. Zij moeten daarom nadrukkelijk betrokken worden in het ontwikkel en implementatieproces.



Continuïteit op het gebied van onderzoek en innovatie is alleen mogelijk als er een nauwe relaties bestaan met academische centra of universiteiten en de bronnen die daar beschikbaar zijn voor wetenschappelijk onderzoek en innovatie. Het KCRU, bestaande uit De Hoogstraat en het UMCU, werkt nauw samen met andere landelijke kennisinstututen en academische centra waaronder het UMCG. Verdergaande samenwerking met academische onderzoeksgroepen is van belang vooral op de doelgroepen waarop we koploper zijn. Door gezamenlijk op te trekken in onderzoek ontstaat er meer slagkracht waardoor evidentie sneller en beter beschikbaar komt. Ook voelt De Hoogstraat een verantwoordelijkheid om de opgedane kennis te delen en daarmee de zorg (inter)nationaal te verbeteren.

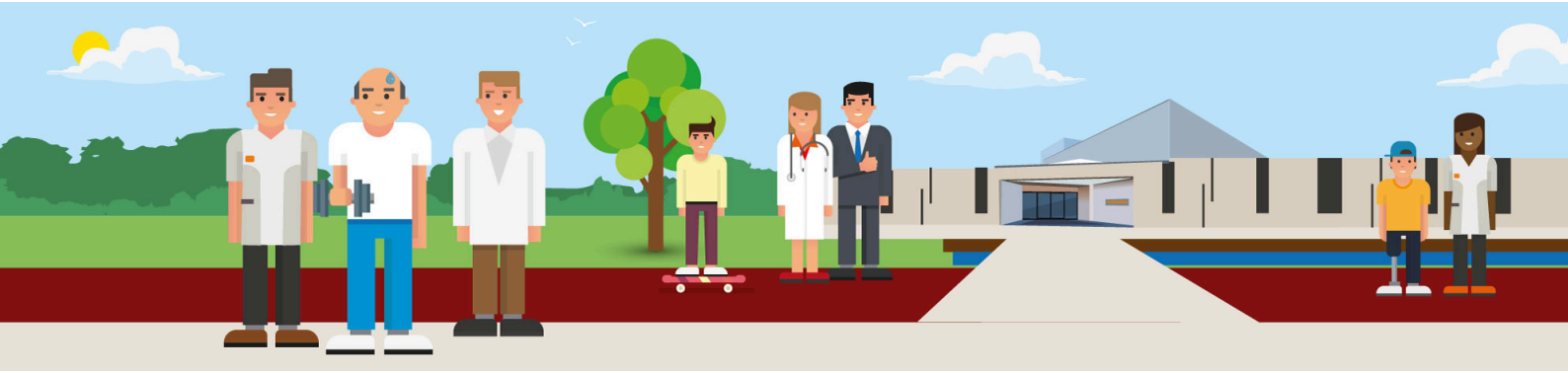
### Partners in onderzoek en onderwijs

Het meest in het oog springende resultaat van de samenwerking met het **UMCU** is het **Kenniscentrum Revalidatiegeneeskunde Utrecht (KCRU)**, het gezamenlijke onderzoeks- en innovatiecentrum. De samenwerking heeft tot doel de ontwikkeling van de revalidatiegeneeskundige patiëntenzorg maximaal te ondersteunen met zorginnovatie, onderwijs, opleiding en kennisontwikkeling. Dit wordt ondersteund door gedegen wetenschappelijk onderzoek en het publiekelijk maken van uitkomsten en resultaten via diverse kanalen. We werken ook nauw samen met het **UMCG** ten behoeve van het onderzoek naar aangaande de bovenste extremiteiten en dwarslaesie. Er zijn zijn twee hoogleraren van de RUG verbonden aan het KCRU.

Conform de academische signatuur is De Hoogstraat graag actief betrokken bij de opleiding van nieuwe collega's in het curriculum geneeskunde van het **UMCU/Universiteit Utrecht** en in de landelijke opleiding van revalidatieartsen, in paramedische opleidingen bij de **Hogeschool Utrecht**, in de opleiding voor verpleegkundigen bij het Gezondheidszorg College van **ROC Midden Nederland**, in technische vakken zoals de opleiding bewegingstechnologie aan de **Haagse Hogeschool**, in postacademiale scholing met het **Nederlands Paramedisch Instituut** en andere opleidingsinstellingen. Medewerkers worden gestimuleerd om daar als stagebegeleider, docent of anderszins een bijdrage aan te leveren. Het aanbieden van stageplaatsen in De Hoogstraat en daarmee het binnenhalen van jonge, enthousiaste aankomende professionals zorgt ervoor dat de aangeboden zorg en kennis up to date blijft en eigen medewerkers uitgedaagd blijven de beste zorg te leveren en hun kennis te blijven delen.

### Welke beloften horen bij dit thema?

- We bieden zorg en behandeling die 'state of the art' is: naar de laatste inzichten en gebaseerd op de juiste data en aantoonbare resultaten, effectief en kostenefficiënt
- We stellen nieuwe technieken en hulpmiddelen beschikbaar om uit te proberen en, waar passend, te implementeren
- We meten vooruitgang en maken voor revalidanten en verzekeraars inzichtelijk hoe die metingen bijdragen aan de keuze voor de meest passende behandeling



### Hoe gaat het verder?

De geformuleerde Strategische Focus en de daarin opgenomen beloften zullen samen met de begrotingen 2021 en verder, de basis vormen van de jaarplannen van de zorgclusters en de ondersteunende afdelingen. Het vormt tevens het toetsingskader voor de nadere verkenning van de kansen die zich die komende periode zullen voordoen in de samenwerking met onze belangrijkste partners.

Raad van bestuur

Maart 2021