

A photograph of an elderly man with glasses and a green polo shirt sitting on a rehabilitation machine. He has a white brace on his right knee. A woman with blonde hair, wearing a white patterned top and dark pants, stands behind him, smiling and holding the blue handrails of the machine. The machine is on a wooden floor in a bright room with large windows in the background. A teal banner is overlaid on the bottom left of the image.

Jaarverslag Revalidatie Friesland 2023

Laat zien wat je kunt

Bestuursverslag 2023

Stichting Revalidatie Friesland

0 | Inhoud

0	Inhoud.....	2
1	Voorwoord.....	4
2	Profiel van de organisatie	5
2.1.	Algemene identificatiegegevens	5
2.2.	Structuur van het concern.....	5
2.2.1.	Juridische structuur	5
2.2.2.	Organisatorische structuur.....	5
2.2.3.	Intern toezicht	6
2.2.4.	Toelatingen	6
2.2.5.	Medezeggenschap.....	6
2.3.	Kerngegevens	7
2.3.1.	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering.....	7
2.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2.3.3.	Werkgebieden	8
2.4.	Samenwerkingsrelaties.....	8
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	11
3.1.	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes.....	11
3.2.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht	12
3.3.	Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	13
3.3.1.	Goede zorg.....	13
3.3.2.	Waarden en normen	13
3.3.3.	Invloed belanghebbenden.....	15
3.3.3.1.	Ondernemingsraad (OR).....	15
3.3.3.2.	Cliëntenraad (CR).....	17
3.3.3.3.	Vereniging Medische Staf.....	18
3.3.3.4.	Kinderadviesraad	19
3.3.4.	Inrichting governance.....	20
3.3.5.	Goed bestuur	21
3.3.6.	Verantwoord toezicht.....	22
3.3.7.	Continue ontwikkeling.....	22
4	Algemeen beleid.....	24
4.1.	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	24
4.2.	Voorgaande verwachtingen, algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	25

4.3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	30
4.4.	Naleving gedragscodes	33
4.5.	Risicoparagraaf	33
4.6.	Toekomstparagraaf	34
5	Bedrijfsvoering.....	36
5.1.	Interne beheersing van processen en procedures	36
5.2.	Cultuur en gedrag	36
5.3.	Kwaliteitsbeheersing	37
5.3.1.	Kwaliteitsregistraties	37
5.3.2.	Kwaliteit voor medewerkers/personeelsbeleid	39
5.4.	Automatisering en informatieveiligheid.....	42
6	Financieel beleid	44
6.1.	Financieel beleid	44

1 | Voorwoord

Revalidatie Friesland heeft in 2023 weer veel patiënten goede zorg en behandeling gegeven. Dat is op allerlei manieren duidelijk zichtbaar, naast alle onzekerheden en de toenemende druk door inflatie, krapte op de arbeidsmarkt en een hoger ziekteverzuim.

Bij de afronding van het jaar 2023 kan worden vastgesteld dat er financieel gezien een erg goed jaar achter ons ligt. De kern is vooral dat er veel verbeteringen zijn gelukt, die daarmee dus ook direct financieel een groot positief effect hebben. Dat is volledig te danken aan onze medewerkers. We doen het goed als Revalidatie Friesland en wij weten ons daarmee nog steeds te onttrekken aan het sombere beeld dat er landelijk is over de toekomstbestendigheid van veel revalidatiecentra. Tegelijk kunnen we nog veel beter en als ons dat lukt, dan ontstaat daarmee meer ruimte voor onszelf en vooral voor patiënten, die op die manier tijdig in behandeling bij ons kunnen komen en dus niet onnodig lang hoeven wachten.

De ambities uit ons Ondernemingsplan 2021-2025 krijgen steeds meer vorm en richten zich op het 'verbreden' van revalidatie, intensiever samenwerken met andere zorgorganisaties en het ontwikkelen van activiteiten in het kader van herstel en preventie. De grootste ambitie is het ontwikkelen van het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie (ZGR). In Leeuwarden - met Noorderbreedte, Thuiszorg Het Friese Land en MCL - maar ook elders in ons werkgebied met de andere ziekenhuizen en VVT-organisaties.

Wij willen dat die intensievere samenwerking zich richt op de best mogelijke behandeling en aansluitende revalidatie voor een patiënt: een waar behandelaren van het ziekenhuis, ouderenzorg, thuiszorg en revalidatiezorg nauw gaan samenwerken. Immers, een intensievere samenwerking stelt ons in staat om een breed, goed ingericht Fries netwerk van revalidatie te ontwikkelen, waarbij iedere aanbieder van revalidatie/herstel een onmisbare schakel is in de keten. Naast deze inhoudelijke ontwikkeling is in april een intentieovereenkomst getekend met daarin de opdrachten om een verdere intensivering van de samenwerking op organisatieniveau uit te werken, met daarin een voorstel om te komen tot optimale integratie van MSR en GRZ. Deze opdrachten zijn volgens plan afgerond en hebben geleid tot het voornemen bestuurlijk te fuseren met Noorderbreedte per 1 juli 2024.

De uitdaging voor de komende jaren is dat we samen moeten blijven zoeken naar manieren om niet alleen onze patiënt zo goed mogelijk te behandelen, maar ook dat medewerkers plezier en uitdaging in het werk houden. Het programma ZGR zal daar zeker een positieve bijdrage aan leveren. Gezamenlijk kun je een beter en breder toegankelijk netwerk vormen voor iedere patiënt met een vraag op het gebied van revalidatie en herstel. Dat betekent de juiste zorg op de juiste plek, een kortere behandelduur en meer bij de patiënt thuis!

Peter Visch, Raad van Bestuur

2 | Profiel van de organisatie

2.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Revalidatie Friesland
Adres	Hoofdstraat 3
Postcode	9244 ZN
Plaats	Beetsterzwaag
Telefoonnummer	088 580 1580
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41000436
E-mailadres	info@revalidatie-friesland.nl
Internetpagina	www.revalidatie-friesland.nl

2.2. Structuur van het concern

2.2.1. Juridische structuur

Stichting Revalidatie Friesland

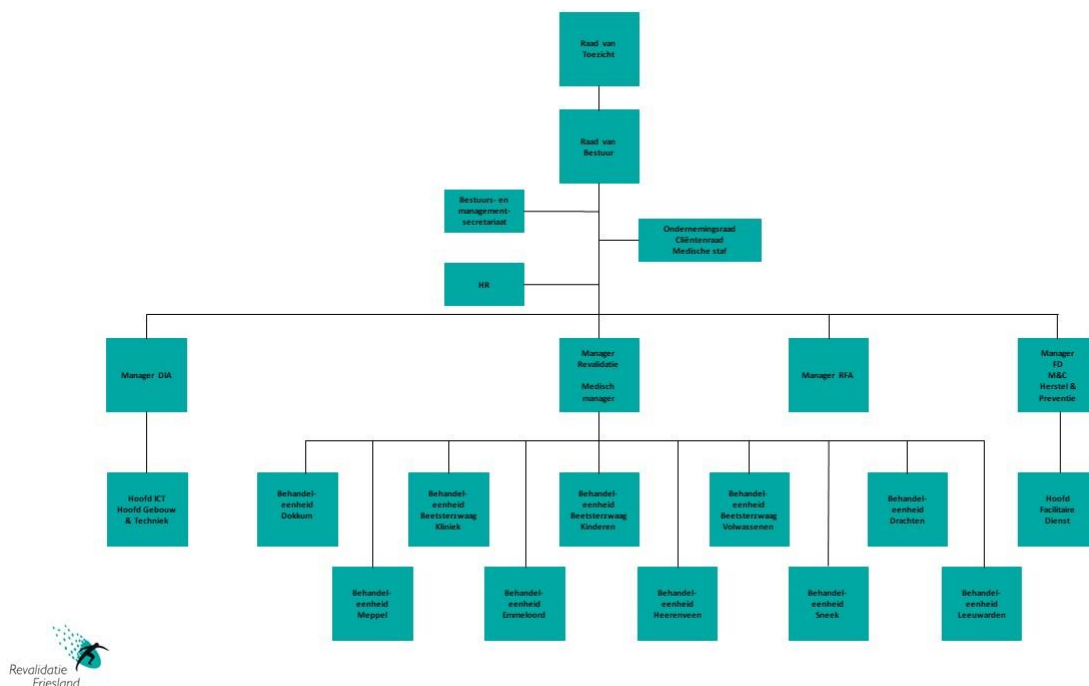
Revalidatie Friesland is een stichting die wordt bestuurd door een raad van bestuur met statutaire bevoegdheden. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en ontwikkelt daartoe het strategische beleid van de organisatie. Onder de raad van bestuur zijn per organisatieonderdeel managers aangesteld die het instellingsbeleid vertalen en uitwerken in deelplannen. De revalidatieactiviteiten worden in interdisciplinair samengestelde behandel eenheden uitgevoerd. Daarnaast zijn er twee ondersteunende diensten (Dienst Informatie & Advies en Facilitaire Dienst). Revalidatie Friesland heeft een raad van toezicht. De raad van toezicht ziet toe op het algemene beleid van de raad van bestuur.

Stichting Nexus Paramedie

In 2020 is besloten tot de oprichting van een stichting voor eerstelijnsactiviteiten, ter overname van de activiteiten van NEXUS Fysiotherapie in Leeuwarden. De voorbereiding, de formele oprichting van een stichting en de personele overgang van de zes maten is geëffectueerd in 2021. De formele organen van Revalidatie Friesland vormen de organen van de stichting: de raad van toezicht, de raad van bestuur, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Vanaf 2022 is eerstelijns fysiotherapie gecontracteerd.

2.2.2. Organisatorische structuur

Onderstaand overzicht toont het organogram van Revalidatie Friesland:



2.2.3. Intern toezicht

De raad van bestuur bestaat uit één persoon. Er is een manager Revalidatie, een medisch manager, een manager Revalidatie Friesland Academie, een manager Facilitaire Dienst en een manager Dienst Informatie en Advies. De managers vormen samen met de raad van bestuur het managementteam van Revalidatie Friesland. De raad van bestuur maakt voor advies in de besluitvorming gebruik van de ondernemingsraad, medische staf en de cliëntenraad. De raad van toezicht ziet toe op het algemene beleid van de raad van bestuur in relatie tot de maatschappelijke functie van de organisatie.

2.2.4. Toelatingen

Per 1 januari 2022 is de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) in werking getreden. De toelatingsvergunning uit de Wtza vervangt de toelating uit de WTZi. De WTZi-toelating van Stichting Revalidatie Friesland is op grond van het overgangsrecht omgezet, met andere woorden: per 1 januari 2022 beschikt Stichting Revalidatie Friesland over een toelatingsvergunning op grond van artikel 4 van de Wtza.

2.2.5. Medezeggenschap

Revalidatie Friesland heeft een cliëntenraad (in het kader van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen) en een ondernemingsraad (volgens de Wet op de Ondernemingsraden).

2.3. Kerngegevens

2.3.1. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

De kernactiviteit van Revalidatie Friesland is medische specialistische revalidatie. Er wordt gewerkt voor diverse patiëntengroepen. Het gaat hierbij om mensen met:

- Aandoeningen aan het bewegingsapparaat
- Amputaties
- Hersenaandoeningen
- (Progressieve) neurologische aandoeningen
- Dwarslaesie
- Oncologische aandoeningen
- Chronische pijn
- Muziekblessures

2.3.2. Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Capaciteit	Aantal/bedrag
Aantal klinische bedden per einde verslagjaar	55
<i>Waarvan voor kinderen tot 17 jaar</i>	10
<i>Waarvan voor volwassenen</i>	45

Klinische en poliklinische behandeling

De wachttijden voor de consulten zijn het afgelopen jaar iets afgenomen. 48% van de patiënten moest langer wachten dan de Treeknormen (2022: 51%). De wachttijden voor de polikliniek waren voor 28% (2022: 27%) van de patiënten boven de Treeknormen. In de kliniek was de wachttijd voor 4,5% van de patiënten langer dan de Treeknormen (2022: 1,6%).

Productie	Aantal
Aantal klinische verpleegdagen in verslagjaar	14.026
<i>Waarvan voor kinderen tot 17 jaar</i>	2.328
<i>Waarvan voor volwassenen</i>	11.698
Aantal klinische opnames in verslagjaar	356
<i>Waarvan voor kinderen tot 17 jaar</i>	49
<i>Waarvan voor volwassenen</i>	307
Aantal in verslagjaar gesloten DBC's / DBC zorgproducten	16.796
<i>Waarvan klinisch</i>	320
<i>Waarvan poliklinisch</i>	16.476
Aantal in verslagjaar geopende DBC's / DBC zorgproducten	16.950
<i>Waarvan klinisch</i>	320
<i>Waarvan poliklinisch</i>	16.630

Personeel	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst exclusief medisch specialisten per einde verslagjaar	434
Aantal FTE personeelsleden in loondienst exclusief medisch specialisten per einde verslagjaar	302
Aantal medische specialisten (loondienst + inhuur + vrij beroep) per einde verslagjaar	32
Aantal FTE medische specialisten (loondienst + inhuur + vrij beroep) per einde verslagjaar	23

Bedrijfsopbrengsten	Bedrag in euro's
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	38.218.824

2.3.3. *Werkgebieden*

De kliniek is gevestigd in Beetsterzwaag. In deze plaats bevindt zich ook de mytyl-/tyltyl school met een provinciale functie, waarmee een nauwe samenwerking bestaat. Poliklinische behandelmogelijkheden zijn er, naast de vestiging in Beetsterzwaag, ook in de plaatsen Dokkum, Drachten, Emmeloord, Heerenveen, Leeuwarden, Meppel, Sneek. Naast genoemde locaties worden in Harlingen en Steenwijk spreekuren gehouden door de revalidatieartsen van Revalidatie Friesland. Ook zijn de revalidatieartsen als consulent verbonden aan diverse verpleeghuizen en andere instellingen zoals kindercentra en indicatieorganen.

2.4. **Samenwerkingsrelaties**

Het onderhoud en de ontwikkeling van het regionale netwerk is voor Revalidatie Friesland belangrijk vanwege de positie van de revalidatie in de ketenzorg. Onze patiënten zijn gebaat bij een aansluitende keten van zorg en behandeling rondom de aandoening. Met alle algemene ziekenhuizen in Friesland, met het ziekenhuis te Meppel en met het ziekenhuis in Emmeloord zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten over de diverse vormen van medisch specialistische revalidatiegeneeskunde die Revalidatie Friesland verzorgt in de regio. Revalidatie Friesland participeert in alle CVA-ketennetwerken in de provincie, te weten Leeuwarden, Sneek, Heerenveen en Drachten.

Naast samenwerking met de ziekenhuizen, is er ook veel projectmatige samenwerking met andere organisaties zoals thuiszorg, verpleeghuizen, gehandicaptenzorg en onderwijs. Een voorbeeld hiervan is het project "Juiste zorg op de juiste plek voor DCD", een samenwerkingsproject met ouders, eerstelijns fysiotherapiepraktijken, onderwijs en Steunpunt Onderwijs Noord waarin wordt samengewerkt tussen eerste en tweede lijn, zodat door een betere samenwerking met de eerste lijn, kinderen dichterbij huis eerder de zorg ontvangen die ze nodig hebben.

UMCG

Met het Universitair Medisch Centrum te Groningen is er een samenwerkingsovereenkomst over wetenschappelijk onderzoek en de opleiding tot revalidatiearts. Daarnaast is er een samenwerking die als doel heeft het verstevigen van de kinderrevalidatie in Noord-Nederland. De gesprekken met het UMCG zijn in 2023 gestart, evenals het ontwikkelen van een programma voor geïntegreerde zorg voor kinderen en jongeren in Noord-Nederland. Doelen zijn:

- ➔ Toekomstbestendige medisch specialistische revalidatie bij Revalidatie Friesland, voor kinderen en jongeren uit Noord-Nederland behouden: inhoudelijk sterk, goed georganiseerd, financieel gezond en imago passend bij inhoud (hoogwaardige zorg met op thema's bovenregionale waarde).
- ➔ Geïntegreerde/drempelloze zorg voor kinderen en jongeren in Noord-Nederland.
- ➔ Een sterk en goed benut netwerk, waarin we elkaar als zorgorganisaties weten te vinden, en waar passend gezamenlijk zorg bieden, al dan niet op dezelfde locatie. Toegevoegde waarde voor patiënt en naasten zijn hierbij sturend.

Onderwijs

Revalidatie Friesland werkt samen met de Hanzehogeschool, NHL Stenden en Firda op het gebied van (hoger) onderwijs, beroepsopleiding en (na)scholing.

MCL, Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land

De samenwerking met MCL en Noorderbreedte in Leeuwarden is versterkt in 2023. Er is een projectaanpak geschreven voor het breder bekend maken van het concept van geïntegreerd revalideren (medisch specialistische revalidatie, geriatrische revalidatie en Herstel & Preventie): het *Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie (ZGR)*. In de projectstructuur van ZGR zijn de kernteams van de drie pijlers ('samen werken', 'samen organiseren' en 'samen bouwen') van start gegaan. Naast de inhoudelijke ontwikkeling van dit zorgconcept, is een intentieovereenkomst getekend met daarin de opdrachten om een verdere intensivering van de samenwerking op organisatieniveau uit te werken:

- Ontwikkel een voorstel om te komen tot optimale integratie van MSR en GRZ.
- Beschrijf de meest gewenste organisatievorm en rechtsvorm bij de integratie van MSR en GRZ.
- Beschrijf de voor- en nadelen van een bestuurlijke organisatiestructuur en beschrijf een bijbehorend stappenplan om tot die structuur te komen.

In november 2023 hebben de bestuurders van Revalidatie Friesland en Noorderbreedte het voornemen tot besluiten geuit om te komen tot een bestuurlijke fusie tussen Revalidatie Friesland en Noorderbreedte/Thuiszorg Het Friese Land, onderdeel van Zorgpartners Friesland en zijn de adviezen van de medezeggenschap gevraagd. Ook is het proces in gang gezet voor het verkrijgen van toestemming van o.a. banken, zorgverzekeraars, waarborgfonds, Zorgautoriteit, Mededingingsautoriteit. Doel is om per 1 juli 2024 bestuurlijk te fuseren.

Zorggroep Oude en Nieuwe Land

In het verlengde van huisvesting in Emmeloord zijn gesprekken gestart met Zorggroep Oude en Nieuwe Land over een intensievere samenwerking op het gebied van geïntegreerde revalidatie in de Noordoostpolder. De samenwerkingsambitie met ZONL is gemarkeerd in de vorm van een gezamenlijke kick-off bijeenkomst die half maart is georganiseerd.

REVION

De samenwerking met de Revion-partners Basalt, Klimmendaal en Revalidatie Friesland is uitgebreid met de toetreding van Revant en is op 23 november 2023 geformaliseerd door de oprichting van de coöperatieve vereniging Revion. Verbetering van de kwaliteit van de revalidatiezorg staat voorop. Dit bereiken de partners door behandelingen met elkaar te vergelijken, te beoordelen op kwaliteit en vervolgens vanuit de verschillende variaties te komen tot de beste kwaliteitsstandaarden, uniforme behandelingen en transparante indicatoren en uitkomstmaten. Als Revion-partners is gezamenlijk het IZA transformatieplan “Revion in beweging” ingediend bij zorgverzekeraars. Eind november is er een positieve beoordeling van de snelle toets door verzekeraars afgegeven, zodat het plan verder kan worden uitgewerkt.

NPN

Revalidatie Friesland is in 2023 toegetreden tot het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN). Het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN) zet zich in voor excellente pijnrevalidatie voor mensen met complexe chronische pijnproblematiek, nu én in de toekomst. NPN is een coöperatie, waarin een aantal centra voor medisch specialistische revalidatie actief samenwerkt op het gebied van zorg, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Samen hebben zij als doel het blijven verbeteren en standaardiseren van pijnrevalidatie.

Revalidatie Nederland

Revalidatie Nederland (RN) is de brancheorganisatie voor de revalidatiecentra en -afdelingen. Binnen RN vindt overleg plaats over algemene strategische vraagstukken. Belangrijke punten hierin zijn bijvoorbeeld verdere ontwikkeling van de bekostiging en prestatie-indicatoren voor de revalidatie.

3 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1. Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

De raad van toezicht en raad van bestuur van Revalidatie Friesland zijn van mening dat professioneel bestuur en toezicht van groot belang is. Werken volgens de Governancecode Zorg is geborgd via de reglementen van raad van toezicht en raad van bestuur. Daarnaast is er een conflictreglement raad van toezicht – raad van bestuur. Toepassing van governance wordt ook door de accountant beoordeeld in de managementletter.

De relatie tussen raad van toezicht en raad van bestuur is statutair geregeld. Er is een eenhoofdig bestuur. De raad van bestuur bestuurt de stichting. De werkwijze en taken van de raad van bestuur zijn geregeld in het reglement raad van bestuur.

Belangrijke elementen van het reglement raad van bestuur vormen de onderwerpen verantwoording en verantwoordelijkheid, vergaderingen en besluitvorming, transparantie. De raad van bestuur richt zich in het bijzonder op aansturing van de organisatie, op het strategisch beleid en op eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen van de instelling.

Er waren in het verslagjaar geen maatregelen nodig om belangenverstrengelingen te voorkomen of weg te nemen.

Samenstelling raad van bestuur 31 december 2023

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer drs. P.G. Visch	Raad van bestuur (1,0 FTE)	• Lid Raad van Toezicht Zorgplein Noord • Lid Raad van Toezicht Zorggroep Drenthe • Secretaris bestuur Revion C.V. • Penningmeester Stichting ter bevordering positieve gezondheid in Noordelijk Flevoland

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders vindt plaats volgens de adviezen van de Vereniging van Bestuurders in de Gezondheidszorg (NVZD) en Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Rekening wordt gehouden met relevante wetgeving zoals de Wet Normering Topinkomens. De openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende *Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector* is opgenomen in de toelichting in de jaarrekening.

De vergoede onkosten van de raad van bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de raad van bestuur in 2023:

• vaste en andere onkostenvergoeding	€ 0
• binnenlandse reiskosten	€ 5.219
• opleidingskosten	€ 2.212
• representatiekosten	€ 0
• overige kosten	€ 0

3.2. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

In het reglement raad van toezicht worden de statutaire taken van de raad van toezicht nader uitgewerkt, wordt de werkwijze beschreven en de onafhankelijkheid gewaarborgd. Het reglement volgt de adviezen van de Governancecode Zorg 2022. Ook is een toezichtvisie geformuleerd, welke samen met de statuten, het reglement raad van toezicht, de reglementen commissies raad van toezicht, het reglement raad van bestuur (RvB) en het informatieprotocol, de basis voor reflectie van de raad op toezichthouden en de samenwerking tussen toezicht en bestuur.

De raad werkt met drie commissies: een financiële commissie (=auditcommissie), een commissie kwaliteit & veiligheid en een remuneratiecommissie, elk bestaande uit twee leden van de raad.

De openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende *Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector* is opgenomen in de toelichting in de jaarrekening.

Naam	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
Mevrouw W. J. Koopmans-Kornelius	Voorzitter Lid Renumeratiecommissie	- Voorzitter Stichting Vrienden Beatrix kinderziekenhuis (UMCG) - Bestuurslid Stichting De Wijk De Wereld (Stadsschouwburg Groningen) - Coach KredietUnie Groningen
De heer Y.B. van der Meer	Lid Auditcommissie	Directeur-eigenaar Thésor Groep B.V. Zeist
De heer H.W.H.M. van Kesteren	Lid Auditcommissie Lid Renumeratiecommissie	Lid raad van commissarissen Wonen Noordwest Friesland
De heer drs. F. Wallis	Lid Kwaliteitscommissie	- Huisarts, Beetsterzwaag - Adviseur bestuur Stichting Apotheekhoudende Huisartsen Friesland - Voorzitter Stichting VPTZ Zuidoost-Friesland - Bestuurslid Stichting de Buorskip Beetsterzwaag - Bestuurslid Stichting Landelijk Coördinatiecentrum Reizigersadvisering - Bestuurslid Musica Retorica Groningen

De heer R. Burie MSc MBA	Lid Kwaliteitscommissie	• Managing Director Technisch Medische Centrum Universiteit Twente • Plaatsvervangend directeur bedrijfsvoering faculteit Technische Natuurwetenschappen Universiteit Twente • Bestuurslid MFC Nijeholtpade
--------------------------	-------------------------	---

Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2023

3.3. Toepassing Governancecode Zorg 2022

3.3.1. Goede zorg

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.

Revalidatie Friesland is expert op het gebied van revalidatie. Onze missie is dat we een volwassene, jongere of kind, beperkt door de (complexe) gevolgen van een aandoening, ongeval of ziekte, helpen om optimaal te functioneren. Iedere patiënt werkt (met ons) aan een betekenisvol leven met als doel: deelname aan de samenleving op een door de patiënt gewenste wijze.

Wij zijn een revalidatie-instelling, die fysiek en digitaal klinische- en poliklinische revalidatie biedt op verschillende locaties. Met onze klinische revalidatieactiviteiten kunnen we complexe en intensieve zorg en behandeling bieden aan patiënten. Dit genereert voor ons ook het benodigde volume (financieel én qua productie), waardoor wij onze unieke expertise en faciliteiten in stand kunnen houden en verder kunnen ontwikkelen. De poliklinische locaties zorgen voor goede verbinding met andere zorgorganisaties en verkleinen de fysieke afstand voor de patiënt tussen diens thuissituatie en de plek waar de poliklinische behandeling plaatsvindt. De locaties zijn leerrijk en uitdagend, maar bieden ook veiligheid, privacy en ontspanning voor zowel patiënt als medewerker.

Onze behandeling, kennis en expertise reiken tot in de thuissituatie van de patiënt en zijn systeem. Wij bieden onze kennis en expertise ook aan richting samenwerkingspartners in de keten, soms zelfs ook ver buiten ons werkgebied, onder meer in de vorm van (praktijk)scholing. Waar we kennis en ervaring kunnen delen, doen we dat graag, óók voor patiënten buiten ons primaire werkgebied. Ons doel is dat patiënten de juiste zorg op de juiste plek krijgen.

De meerjarenstrategie is beschreven in het Ondernemingsplan 2021-2025: Revalidatie Friesland in 2025. De raad van bestuur stelt jaarlijks de beleidskaders voor het komende jaar op. Elk tertiaal vindt rapportage plaats over de behaalde resultaten, welke wordt gedeeld met het managementteam, de medezeggenschapsorganen en de raad van toezicht.

3.3.2. Waarden en normen

De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.

Cultuur

Revalidatie Friesland wil een zichtbare cultuur uitdragen. De belangrijkste items zijn: resultaatgericht werken, slagvaardig handelen, proactief, eenduidigheid en zelfreflectie en feedback. Vanuit onze definitie van positieve gezondheid gaat het allereerst om het ontwikkelen en behouden van veerkracht van de medewerkers om duurzaam te kunnen blijven presteren, waarbij ook een belangrijke verantwoordelijkheid voor de medewerker zelf ligt. Dit vraagt van medewerkers dat zij zich verantwoordelijk voelen en deze verantwoordelijkheid nemen, ondernemerschap tonen, elkaar aanspreken op gewenst gedrag en ook nadenken over innovatie. Leren, verbeteren en vernieuwen is een continu proces. Ook de raad van toezicht heeft in haar toezichtvisie beschreven de diverse regelingen, voorschriften, normen en waarden van Revalidatie Friesland na te streven.

Inspraak, samenspraak en tegenspraak

De raad van bestuur legt de beleidsvoornemens van de organisatie ter advisering of instemming voor aan de medezeggenschapsorganen ondernemingsraad, cliëntenraad en medische staf. De raad van bestuur motiveert adviesvragen schriftelijk, veelal voorzien van een begeleidende notitie waarin aanleiding, motivatie, overwegingen en conclusie zijn weergegeven. De raad van toezicht toetst organisatieontwikkelingen en beleidsvoornemens, onder andere via ontmoetingen met de adviesorganen, alvorens deze goed te keuren.

Daarnaast organiseert de raad van bestuur een 'knooppuntenoverleg' met alle adviesorganen, het managementteam, de raad van bestuur en de raad van toezicht wordt twee keer per jaar stilgestaan bij actuele onderwerpen.

Klachtenregeling personeel

Voor personeel is er een klachtenregeling personeel, mocht een medewerker een klacht hebben over bijvoorbeeld toepassing van een procedure of een besluit van een leidinggevende. In 2023 zijn geen meldingen gedaan.

Vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen.

Revalidatie Friesland werkt met een externe klachtencommissie ongewenste omgangsvormen. Ook de vertrouwenspersoon is vanuit een externe organisatie beschikbaar, waarbij het uitgangspunt is het laagdrempelig regelen van goede informatie en een toegankelijk meldpunt. Uit het jaarverslag van de Arbo Unie, aan wie Revalidatie Friesland de werkzaamheden van deze klachtencommissie en vertrouwenspersoon heeft uitbesteed, blijkt dat de vertrouwenspersoon in 2023 één keer is geconsulteerd.

Klokkenluidersregeling

Er is een actuele Klokkenluidersregeling, waarin is beschreven hoe medewerkers op adequate en veilige wijze melding kunnen doen van eventuele vermoedens van misstanden binnen de afdeling/eenheid/organisatie waarin zij werkzaam zijn, hoe meldingen gedaan kunnen worden en hoe deze worden verwerkt. In het verslagjaar 2023 zijn geen meldingen gedaan.

Revalidatie Friesland is aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV). De LCvV is bemiddelaar bij meningsverschillen tussen cliëntenraden en zorgaanbieders over de uitvoering van de Wmcz2018).

Klachten patiënten

In 2023 behandelde de externe klachtencommissie één klacht. Onderdelen van deze klacht zijn gegrond verklaard bij de klachtencommissie. Het betrof de aansluiting van de (alternatieve) behandeling op de hulpvraag van de patiënt. Naar aanleiding van deze klacht heeft de medische staf een (aangepast) stroomschema ontwikkeld voor het bespreken van de invoering van een nieuwe behandelvorm, waarin inhoudelijke beoordeling en proces van goedkeuren/afkeuren samenkomen.

De patiëntencontactpersoon heeft in 2023 aandacht besteed aan 17 (2022: 12) klachten. De aard van deze klachten was communicatie, bejegening en de verwachtingen van de patiënt. Nu het mogelijk is dat patiënten actief meelesen in hun dossier, leiden de verwachtingen en de communicatie daarover in sommige gevallen tot bemiddeling van de patiëntencontactpersoon.

Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling

In 2023 was er extra aandacht voor de implementatie van de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling door het introduceren van aandachtsfunctionarissen op iedere locatie, die medewerkers helpen bij het doorlopen van de stappen van de meldcode en de registratie ervan in het EPD. Er zijn diverse acties uitgezet binnen Revalidatie Friesland voor het borgen van de meldcode, zoals de organisatie van casuïstiekoverleggen en intranetberichten.

3.3.3. Invloed belanghebbenden

De raad van bestuur legt de beleidsvoornemens van de organisatie ter advisering of instemming voor aan de medezeggenschapsorganen ondernemingsraad, cliëntenraad en medische staf. Dit gebeurt niet alleen bij formele advies- of instemmingsvragen vanuit de WOR of Wmcz, maar ook om deze belanghebbenden goed mee te nemen in en te betrekken bij organisatieontwikkelingen en beleidsvoornemens.

3.3.3.1. Ondernemingsraad (OR)

In 2023 is de OR op veel verschillende vlakken betrokken geweest bij ontwikkelingen van Revalidatie Friesland. Binnen de OR is het hybride werken geëvalueerd en was de wens om vaker bij elkaar te komen dan alleen met vergaderingen. Dat heeft ertoe geleid dat de OR om de week aanwezig is in Beetsterzwaag. Het proces naar papierloos werken wordt verder geconcretiseerd in 2024. Daarnaast heeft de OR zich verdiept in 'Deep Democracy' en is deelgenomen aan andere scholingen, met als doel dit toe passen in de overleggen.

De ondernemingsraad komt wekelijks (fysiek of online) bijeen op de maandagmiddag om de door de raad van bestuur toegezonden informatie voor te bespreken in projectgroepen. In de OR-vergaderingen worden alle onderwerpen geagendeerd en besproken. In de overlegvergaderingen worden de onderwerpen die advies of instemming vragen, besproken met de raad van bestuur.

De OR ontving in het verslagjaar:

- Tien adviesaanvragen:
 - Jaarurensystematiek
 - Intentieovereenkomst toetreding Revant tot Revion
 - Oprichting coöperatieve vereniging Revion
 - Wijziging structuur behandelorganisatie
 - Functiedifferentiatie kliniek
 - Intentieovereenkomst bestuurlijke fusie Revalidatie Friesland en Noorderbreedte/Thuiszorg Het Friese Land
 - Behoud, opleiden en inzet van GZ-psychologen
 - Functie-indeling regieverpleegkundige
 - Bestuurlijke fusie raden van bestuur Noorderbreedte/Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland
 - Begroting 2024 Revalidatie Friesland en Nexus Paramedie
- Vijf instemmingsaanvragen:
 - Regeling studiefaciliteiten
 - Verplichte vrije dag
 - Werkkostenregeling 2023
 - Aanstelling arbodienstverlening
 - KIPZ-opleidingsplan 2024
- Verschillende stukken ter informatie.
- Een keer werd een initiatiefvoorstel gedaan vanuit de OR, te weten: uitbreiding werkkostenregeling.

Naast de geplande overlegvergaderingen met de bestuurder is er een artikel 24-overleg georganiseerd. Daarnaast waren er overleggen met de Raad van Toezicht, de bestuurders & ondernemingsraden van Revion en Noorderbreedte & Thuiszorg Het Friese Land en een overleg met de cliëntenraad. De OR heeft deelgenomen aan het Knooppuntenoverleg. In het kader van het programma Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie is vanuit de OR deelgenomen aan de verschillende klankbordgroepen.

Financiële Commissie

Net als ieder jaar werden de tertiaalcijfers, de begrotingskaders en de conceptbegroting besproken met de bestuurder. Na enkele moeizame (covid) jaren is 2023 een goed jaar geworden voor Revalidatie Friesland, met een positief resultaat, mede door een aantal efficiëncymaatregelen die zijn doorgevoerd in 2023. Wel is een blijvend hoog ziekteverzuim, ten opzichte van voor de coronajaren, een punt van aandacht, dit is ook een landelijke trend en HR zet hier optimaal op in. De Financiële Commissie spreekt elk tertiaal over de financiële resultaten met de raad van bestuur en manager DIA.

Commissie Communicatie & Informatie

De commissie was in 2023 nieuw binnen de OR. Zij heeft als doel de zichtbaarheid en bekendheid van de OR te vergroten en de communicatie tussen ondernemingsraad en achterban te optimaliseren. Er is drie keer overleg geweest met Marketing & Communicatie. Een van de acties van de commissie is het versturen van welkomstmails naar nieuwe medewerkers. Ook is er vaker een bericht op intranet geplaatst en daarnaast zijn de vergaderdata en agenda van de OR en OV-vergaderingen nu via intranet gedeeld. Dit heeft opgeleverd

dat er voor het eerst sinds jaren toehoorders aanwezig waren bij een vergadering. De scholing digitale achterbancommunicatie volgt in 2024.

Commissie Personeelsbeleid & Arbozaken (P&A)

De commissie heeft periodiek overleg met de HR-manager gehad over de onderwerpen: scholingsbeleid, jaargesprekken, JUS-uren, verzuimbeleid, ongewenst gedrag en wijziging ARBO-dienstverlening.

De OR heeft een aantal punten aangereikt om het jaargesprek aan te passen tot ontwikkelgesprek en de bewaartermijn is besproken. Twee leden van de commissie hebben scholing gevolgd over werkdruk en werkstress. Een scholing duurzame inzetbaarheid volgt in 2024.

3.3.3.2. Cliëntenraad (CR)

De cliëntenraad werkt volgens de Wet Medezeggenschap Cliëntenraad Zorginstellingen (WMCZ) en behartigt de algemene belangen van patiënten die in behandeling zijn binnen de locaties van Revalidatie Friesland. De CR adviseert de raad van bestuur schriftelijk of mondeling, gevraagd of ongevraagd, over zaken die te maken hebben met beleid. De afspraken tussen raad van bestuur en cliëntenraad zijn vastgelegd in een medezeggenschapsregeling. De CR werkt met een jaarplan, werkgroepen en een huishoudelijk reglement. Ondersteuning vanuit Revalidatie Friesland wordt gegeven door de ambtelijk ondersteuner en een secretaresse.

De samenwerking met de raad van bestuur verloopt goed: er is sprake van openheid en wederzijds vertrouwen. Tijdens vergaderingen met de bestuurder is er ruimte voor toelichting, uitwisselen van ideeën en het stellen van (kritische) vragen.

De grootste ontwikkeling die de CR heeft doorgemaakt is de toename van het aantal leden en de wisseling van voorzitter. Het team groeide en meer mensen kregen kennis van de organisatie en de zorg waardoor er ook meer verdeling van werkzaamheden kon plaatsvinden.

De CR heeft het recht van enquête; er waren in 2023 geen geschillen die gebruikmaking van dit recht nodig maakten. De CR kwam in 2023 elf keer bijeen (zes vergaderingen van de cliëntenraad en vijf overlegvergaderingen met de raad van bestuur. De Wmcz2018 geeft aan welke beleidszaken aan de CR voorgelegd moeten worden. De betrokkenheid van de CR gaat verder. De CR heeft deelgenomen aan het knooppuntenoverleg, overleggen met medewerkers van Revalidatie Friesland met afvaardigingen vanuit alle geledingen, om met elkaar te spreken over een thema. Er hebben twee ontmoetingen plaatsgevonden met de raad van toezicht.

De CR heeft met de raad van bestuur veel gesproken over de ontwikkelingen binnen medisch specialistische revalidatie en Revalidatie Friesland. Daarnaast waren de ontwikkelingen binnen het integraal zorgakkoord en de verschillende samenwerkingen met andere revalidatie-instellingen, een belangrijk gespreksonderwerp.

Dit leidde tot de volgende adviezen:

- Project 'Van wachten tot zelf aan de slag'
- Jaarverslag en jaarrekening 2022

- Intentieovereenkomst bestuurlijke fusie Revalidatie Friesland en Noorderbreedte/Thuiszorg Het Friese Land
- Intentieovereenkomst toetreding Revant tot samenwerking in Revion-verband
- Oprichting coöperatieve vereniging Revion
- Ontwikkeling Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie
- Bestuurlijke fusie Noorderbreedte en Revalidatie Friesland
- Begroting 2024 Revalidatie Friesland en Nexus Paramedie

Het contact met de achterban is essentieel voor de cliëntenraad, zowel voor de bekendheid van de cliëntenraad bij patiënten als voor het ophalen van input voor de cliëntenraad. Gedurende het hele jaar is geprobeerd om de achterbancontacten weer uit te voeren. Om de contacten met de achterban (cliënten/patiënten) te intensiveren, zijn er plannen tot het opzetten van een patiëntenpanel, dat mogelijk ook deel uit kan maken van het project 'Digivaardige revalidanten'. De verslagen van de achterbancontacten worden gedeeld met het managementteam.

3.3.3.3. Vereniging Medische Staf

De medische staf wordt gevormd door de revalidatieartsen die in dienst zijn van Revalidatie Friesland. De medische staf telde in het verslagjaar 32 revalidatieartsen als algemene leden en 4 physician assistants als buitengewone leden. Het doel van de medische staf is binnen het kader van de doelstelling van de organisatie door de tot die staf behorende specialisten gezamenlijk en onder gemeenschappelijke verantwoordelijkheid bieden en bevorderen van de optimale kwaliteit van de revalidatiegeneeskundige zorg aan patiënten.

De medische staf adviseert de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd op beleidsmatig gebied. Daarnaast behartigt de medische staf de functionele belangen van haar leden. Het stafbestuur bestaat uit 6 personen, met een dagelijks bestuur bestaande uit een voorzitter en secretaris. Het bestuur vervult de adviestaak en vertegenwoordiging vanuit de medische staf.

- Het Bestuur Medische staf vergaderde in het verslagjaar elf keer.
- In 2023 kwamen de Raad van Bestuur en het Bestuur Medische staf elf keer bijeen in een regulier overleg, twee keer extra in een heimdag.
- Een delegatie van het Bestuur Medische staf vergadert één keer per jaar met de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht in een gezamenlijke bijeenkomst.
- De Medische staf kwam drie keer bijeen in een Algemene Ledenvergadering.

Personele aspecten:

- In 2023 werden 2 ANIOS ingezet in zowel de kliniek als de polikliniek ter ondersteuning.
- Een revalidatiearts is actief als "Chief Medical Information Officer (CMIO); een van de revalidatieartsen is verbonden aan de Revalidatie Friesland Academie, op het deelgebied onderzoek en er zijn twee opleiders revalidatiegeneeskunde.

Het jaar 2023 heeft in het teken gestaan van het vergroten en optimaliseren van het medisch leiderschap van de Medische staf. De functie van 1^e revalidatiearts is komen te vervallen en er zijn drie medisch

managers aangesteld die in een duaal management met de manager revalidatie aansturing zullen geven aan de revalidatieartsen en overige medewerkers. Op locatie niveau zullen vakgroepvoorzitters hun rol versterken en optreden in duo met de hoofden behandel eenheden.

Samenwerking:

- Binnen Revison vindt intensivering van de samenwerking plaats op het gebied van zorginhoud en innovatieve zorgconcepten. Het centrale doel is de continue verbetering van kwaliteit van revalidatiezorg door de uitwisseling van kennis, het opzetten van een gezamenlijke set van zorgpaden en behandelplannen en er wordt gewerkt aan gezamenlijke kwaliteits- en procesindicatoren ten behoeve van Value Based Rehabilitation, waarbij specifiek aandacht is voor de diagnosegroepen NAH en Chronische pijn. De voorzitter van de Medische staf onderhoudt eveneens contact met de stafvoorzitters van de samenwerkingspartners.
- Met het UCMG vindt een intensivering van de samenwerking plaats, waarin de raden van bestuur een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben genomen om te komen tot een kwantitatief en kwalitatief goede inzet van revalidatieartsen in Noord-Nederland. Op het gebied van kinderrevalidatie is een intentieovereenkomst getekend en is uitvoering gegeven door de inzet van revalidatieartsen bij specialistische spreekuren in UCMG en klinische consulten in het UMCG.
- De Medische staf het een rol in de werkgroepen van het programma Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie (locaties Leeuwarden en Emmeloord).

De Medische staf heeft in 2023 gevraagd en ongevraagd geadviseerd over de volgende adviesaanvragen:

Gevraagd advies	Ongevraagd advies
Zwembad Kliniek	Inzet wetenschappelijk onderzoek oncologische revalidatie
Vacaturestelling Physician Assistant kinderrevalidatie	REC-MD
Medisch leiderschap	Inzet medische staf t.b.v. implementatie ondernemingsplan binnen RF
Toetreding Revant tot Revison	Inzet PA's binnen RF
Lidmaatschap Netwerk Pijnrevalidatie Nederland	Werkgroep voeding en revalidatie
Wijzigingen organisatiestructuur	Behandelprogramma op A3
Oprichting coöperatieve vereniging Revison	Deelname Revalidatie Impact
Intentieovereenkomst samenwerking Revalidatie Friesland en Noorderbreedte Voorgenomen bestuurlijke fusie Revalidatie Friesland - Noorderbreedte	Aansturing en ontwikkeling van medisch inhoudelijke zaken
Begroting 2024	Kwaliteit MSR binnen RF

3.3.3.4. Kinderadviesraad

De kinderadviesraad (KAR) behartigt de belangen van alle kinderen en jongeren van Revalidatie Friesland en heeft in 2023 actief meegedacht over zorgprocessen en beleidsontwikkelingen:

- *Organisatie landelijke KinderAdviesRaden-dag*
2023 stond voor de KAR in het teken van het organiseren van de landelijke KinderAdviesRaden-dag in november 2023 in samenwerking met Kind& Ziekenhuis. Het was een heel succesvolle dag, waarop alle leden van de KAR een rol hadden in de organisatie van de dag. Zo werd onder andere in een rollenspel geoefend hoe je een gesprek aangaat met een arts.
- *Bekendheid vergroten KAR binnen Revalidatie Friesland*
De KAR is goed te vinden binnen de organisatie. Regelmatig had de KAR meerdere onderwerpen geagendeerd in de vergadering.
- *Signalen achterban via brievenbus post*
De brievenbus in de wachtruimte is goed te vinden en er zijn allerlei suggesties en tips over wat er beter kan. De brievenbus in de kliniek is minder goed te vinden. De plek in de wachtruimte van de brievenbus heeft als risico dat er veel tips over de wachtruimte komen. Een ander risico is dat de input van de brievenbus nieuwe input uit de leden zelf wat domineert.

3.3.4. Inrichting governance

Het belang van kwalitatief goede zorg is altijd het ijkpunt in de keuzes en afwegingen die de raad van toezicht maakt, zowel in de controlerende als adviserende rol. De raad van toezicht beoordeelt en volgt of de juiste afwegingen worden gemaakt, zodat de zorg goed voor elkaar is, juist ook intern, vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarnaast bewaakt de raad van toezicht de financiële gezondheid. Immers, de continuïteit van de organisatie is sterk afhankelijk van de financiële gezondheid. De leden opereren vanuit vertrouwen en gezond verstand. Bij de toezichthoudende functie is de raad van toezicht proactief, gericht op samenwerking als team en met de bestuurder, duidelijk en doortastend.

De raad van toezicht vervult de rol van werkgever voor de raad van bestuur. Het betreft niet alleen het benoemen en ontslaan en de juiste honorering van de bestuurder, maar ook het vervullen van taken als coachen en begeleiden. Immers, de bestuurder is ook een werknemer.

De raad van toezicht heeft de wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken binnen Stichting Revalidatie Friesland. De raad van toezicht ziet erop toe dat de besturing zich richt op het realiseren van de doelstelling van Revalidatie Friesland. De raad van toezicht toetst 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 stichting.

De raad van toezicht staat de raad van bestuur met advies terzijde en fungeert als klankbord voor de bestuurder. In de adviesrol treedt de toezichthouder op als sparringpartner voor de bestuurder. Ervaring, expertise en vaardigheden in andere sectoren kunnen de bestuurder vanuit een breder perspectief helpen. Voor de klankbordrol is het van belang om onderzoekende en open vragen te stellen, waarbij hij een gepaste afstand bewaart tot de bestuurder.

Toezichthouders zijn een belangrijke schakel tussen de organisatie en de maatschappij. De rol van de raad van toezicht is die van ambassadeur voor Revalidatie Friesland en niet het zijn van een belangenbehartiger.

Er is een actueel conflictreglement Raad van Toezicht – Raad van Bestuur. In 2023 hebben zich geen conflicten voorgedaan.

3.3.5. *Goed bestuur*

De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de stichting en vertegenwoordigt de stichting voor zover niet anders bepaald is in de wet en/of statuten.

In het reglement raad van bestuur is vastgelegd dat de bestuurder primair het belang van de stichting in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting dient en bij beleidsvorming een evenwichtige afweging maakt van de belangen van allen die bij de stichting betrokken zijn. De raad van bestuur is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal vanuit deze functie geen handelingen verrichten of nalaten die de reputatie van de stichting schaden. Het normatieve kader voor het handelen en het gedrag is de gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD.

De doelstellingen van de stichting vormen de basis voor de besturingsfilosofie en zijn vertaald in een vierjaarlijks strategisch beleid (ondernemingsplan) waarin missie, visie, ambitie en beleid zijn beschreven. Het medisch beleid vormt integraal onderdeel van het ondernemingsplan. De vertaling naar concrete doelstellingen en te behalen resultaten voor de komende jaren, vindt jaarlijks plaats in jaarplannen.

Het management is de belangrijkste schakel tussen enerzijds het bestuur (en de strategische doelen) en anderzijds de organisatie, haar processen en de medewerkers die invulling moeten geven aan deze doelen. Het managementteam zorgt ervoor dat de doelstellingen van de organisatie centraal en integraal worden vastgesteld.

Besluitvorming van de raad van bestuur vindt plaats in de vergadering van de het managementteam. Bij deze besluitvorming wordt afgewogen en bepaald over welke besluiten de ondernemingsraad, cliëntenraad en medische staf worden geïnformeerd en/of om advies of instemming wordt gevraagd. Besluiten van de raad van bestuur worden in de verslaggeving van het managementteam opgenomen.

Risicobeheersing

De externe risico's worden door de raad van bestuur jaarlijks nagelopen en geordend op vier soorten stakeholders (patiënten en verwijzers, overheid & maatschappij, zorgverzekeraars, personeel/arbeidsmarkt). Deze analyse wordt besproken met de raad van toezicht in aanwezigheid van de externe accountant. De raad van toezicht krijgt hiermee inzicht in de (omvang van) mogelijke ontwikkelingen. Daarnaast adviseert de accountant over risico's en de "staat van control" van de organisatie via de managementletter aan bestuur en raad van toezicht. De raad van toezicht borgt dat de accountant onafhankelijk blijft (periodieke wisseling).

In het interne risicomanagementsysteem vindt jaarlijks een risico-inventarisatie plaats. Waar het kwaliteitsmanagementsysteem zich richt op zekerheden, gaat de risicobeheersing uit van onzekerheden (uitgangspunt is het beperken van risico's). Patiëntveiligheid, beveiliging en continuïteit staan centraal bij deze inventarisatie, welke naast het risicobewustzijn het identificeren, kwantificeren en het beheersen van risico's tot doel heeft. Het vormt dan ook een belangrijk onderdeel van het kwaliteitssysteem. Bij Revalidatie Friesland zijn er drie perspectieven bij het proces risico- inventarisatie: patiënt, medewerker en organisatie. Revalidatie Friesland heeft diverse methodieken ontwikkeld om de risico's te beheersen en de veiligheid te vergroten, o.a. door het instellen van werkgroepen en commissies. Ook zijn er diverse aandachtspunten benoemd en acties georganiseerd om het veiligheidsbeleid in totaal vorm te geven voor de organisatie.

3.3.6. *Verantwoord toezicht*

De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.

De agenda van de raad van toezicht is opgesteld aan de hand van de hoofdclusters governance & goed bestuur, kwaliteit, bedrijfseconomische gezondheid, lange termijnbeleid en werkgeverschap. Ten behoeve van de structuur in de vergaderingen is een informatieprotocol met jaarplanning opgesteld. De raad van bestuur is bij alle vergaderingen aanwezig.

3.3.7. *Continue ontwikkeling*

De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

De raad van toezicht evalueert ieder jaar het eigen functioneren, waarbij voorafgaand aan de evaluatie input wordt gevraagd aan de raad van bestuur. De bestuurder beoordeelt ook of de raad van toezicht voldoende ondersteuning door de raad van toezicht ervaart en hoe de bestuurder het toezichthouden op beleidsuitvoering ervaart. Minimaal eens in de drie jaar wordt de raad van toezicht hierin begeleid door een onafhankelijke externe deskundige. De remuneratiecommissie van de raad van toezicht heeft in het verslagjaar het jaargesprek met de bestuurder voorbereid en gevoerd aan de hand van de governance-leidraad, waarbij alle toezichthouders input hebben gegeven. Ook is de evaluatievergadering voorbereid, welke in 2023 plaatsvond zonder externe begeleiding. Hieruit kwam naar voren dat het inhoudelijk gesprek met interne stakeholders is verbeterd. Ook het aandachtspunt om in de vergaderingen nog duidelijker een dialoog te voeren met elkaar en met de bestuurder, is goed opgevolgd.

De raad van toezicht kent een scholings- en inwerkprogramma. Jaarlijks, in de najaarsvergadering, geven de leden de scholingsbehoefte door, in overeenstemming met elkaar en aan de hand van het door Revalidatie Friesland beschikbare budget. Tijdens de vergaderingen van de raad, doen de leden verslag van hun

ervaringen. Er is een overzicht van gevolgde scholingen en bijeenkomsten, dat regelmatig wordt besproken. Een van de leden heeft de NVTZ-opleiding voor beginnende toezichthouder afgerond en relevante NVTZ-bijeenkomsten in regio zijn bezocht.

Op 21 februari bracht de voltallige raad een werkbezoek aan locatie Meppel. Een van de toezichthouders heeft een individueel werkbezoek gebracht aan de locaties Beetsterzwaag (kliniek) en Leeuwarden (polikliniek). De voorzitter heeft een dagdeel meegelopen met het hoofd Gebouw & Techniek en heeft daarbij inzicht gekregen in het vastgoed in Beetsterzwaag. Een van de andere toezichthouders nam deel aan de veiligheidsronde in Leeuwarden.

4 | Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

Waar geloven we in?

Revalidatie Friesland wil een regisseur zijn van de revalidatieketen in ons werkgebied als breed georiënteerde revalidatiespecialist voor kinderen en volwassenen. Daarbij baseren we ons op de definitie van gezondheid van Machteld Huber (2016): “Gezondheid als het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven.” Bij deze definitie gaat het vooral om veerkracht. Dit is leidend voor ons bij het bieden van zorg en behandeling aan patiënten, maar geldt ook voor onszelf als medewerker, als mens.

Revalidatie Friesland realiseert zich dat een patiënt niet alleen revalideert en dat het systeem ook een essentiële rol heeft. De artsen en behandelaren zijn de experts op het gebied van de aandoening. De patiënt is de expert ten aanzien van zichzelf en zijn eigen beoordeling van gezondheid. Om hierin de optimale balans te vinden, is het noodzakelijk dat de patiënt en zijn systeem zo goed mogelijk worden geïnformeerd en mede daardoor in staat worden gesteld om de beste keuzes te maken.

Ondernemingsplan 2021-2025: Revalidatie Friesland in 2025

De vraag naar revalidatie is groot, waarbij revalidatie veelal versnipperd wordt aangeboden door verschillende zorgaanbieders. Een patiënt (en zijn systeem) zoekt steeds vaker (fysiek en digitaal) een deskundige en betrouwbare partij die zijn vragen beantwoordt. Revalidatie Friesland gaat zich daarom verbreden en wordt daarmee de spil in een netwerk van aanbieders passend bij onze deskundigheid. Maatschappelijk gestuurde innovatie wordt daarbij een belangrijke drijvende kracht in de ontwikkeling van onze organisatie.

In 2025 blinkt Revalidatie Friesland uit in ‘duurzame gezondheid’: effectief, efficiënt en groen. Een patiënt met een revalidatievraag krijgt één samenhangend behandeltraject. Het startpunt van herstel ligt zo vroeg mogelijk in het proces van de patiënt (dus zo snel mogelijk na een interventie, aandoening, ongeval of ziekte). Het revalideren verloopt effectiever, waarbij de behandeling waar mogelijk korter en zo nodig intensiever wordt gegeven. Kwalitatief hoogwaardige revalidatie blijft de norm.

Medisch Specialistische Revalidatie (MSR) is het belangrijkste product van de Revalidatie Friesland, maar we ontwikkelen ook activiteiten die gericht zijn op ‘Herstel en Preventie’ (H&P). De MSR wordt op twee verschillende manieren aangeboden: protocollair (volgens een in duur en inhoud vaststaand protocol) of niet-protocollair (een op maat gemaakt programma). De revalidatieartsen zijn eindverantwoordelijk voor de inhoud van de beide behandelvormen. De uitvoering van de behandeling valt onder verantwoordelijkheid van de revalidatiearts of een andere bevoegde professional.

De activiteiten in het kader van H&P vallen buiten de MSR, maar dragen wel bij aan het versterken (of minimaal in stand houden) van onze MSR. Zorg die eerder uit het ziekenhuis kan worden verplaatst, kan hier ook een onderdeel van zijn. Ook na afronding van de behandeling zijn wij (digitaal) bereikbaar voor

revalidanten (en hun systeem), die vaak langdurig behoefte hebben aan advies en/of ondersteuning bij het verbeteren of behouden van hun gezondheid.

4.2. Voorgaande verwachtingen, algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Samenwerking regionaal

Leeuwarden

In 2022 is gestart met het ontwikkelen van het concept van geïntegreerde revalidatie (ZGR) in Leeuwarden, met MCL, Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land. In 2023 zijn in de projectstructuur van ZGR de kernteams van de drie pijlers, samen werken, samen organiseren en samen bouwen van start gegaan. Naast de inhoudelijke ontwikkeling van ZGR is een Intentieovereenkomst getekend met daarin de opdrachten om een verdere intensivering van de samenwerking op organisatieniveau uit te werken:

- Ontwikkel een voorstel om te komen tot optimale integratie van MSR en GRZ.
- Beschrijf de meest gewenste organisatievorm en rechtsvorm bij de integratie van MSR en GRZ.
- Beschrijf de voor- en nadelen van een bestuurlijke organisatiestructuur en beschrijf een bijbehorend stappenplan om tot die structuur te komen.

Bij het uitwerken van deze opdrachten zijn ook enkele randvoorwaarden meegegeven vanuit Revalidatie Friesland:

- Revalidatie Friesland behoudt een eigen entiteit en erkenning als categoriaal ziekenhuis en blijft lid van Revalidatie Nederland en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen.
- Revalidatie Friesland blijft dé revalidatiespecialis (de kern is behoud van MSR), dus integratie van GRZ van Noorderbreedte in Revalidatie Friesland.
- Revalidatie Friesland blijft de mogelijkheid behouden om het zorgconcept ook op andere plaatsen in het werkgebied uit te rollen.

In november 2023 hebben beide bestuurders het voornemen geuit om te komen tot een bestuurlijke fusie tussen Revalidatie Friesland en Noorderbreedte/ Thuiszorg Het Friese Land, onderdeel van Zorgpartners Friesland en zijn de adviezen van de medezeggenschap gevraagd. Ook is het proces in gang gezet voor het verkrijgen van toestemming van o.a. banken, zorgverzekeraars, waarborgfonds, Zorgautoriteit, Mededingingsautoriteit. Doel is om per 1 juli 2024 bestuurlijk te fuseren.

Emmeloord

In januari 2023 is ten behoeve van de samenwerking de 'Stichting ter bevordering van positieve gezondheid in Noordelijk Flevoland' opgericht met 7 zorgpartijen (Antonius Zorggroep, Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Elyse Holding, Medische Regio Groep, GGD Flevoland, Spoedapotheek Emmeloord en Revalidatie Friesland), waarin de oprichters het voornemen uiten om zich allen als zorgverlener te gaan vestigen in een nader op te zetten Gezondheidscentrum in Emmeloord. Deze samenwerking in Emmeloord is begin 2023 tot stilstand gekomen vanwege het uitstappen van Elyse als een van de deelnemende partijen en vooral het uitstappen van B.Braun als ontwikkelaar en trekker van dit project. De rest van het jaar is beoordeeld en bekeken hoe partijen verder kunnen gaan met het realiseren van een nieuw zorgcentrum. Ondertussen is Revalidatie Friesland wel doorgegaan met het uitwerken van het concept van geïntegreerd revalideren tussen

geriatrische revalidatie van Zorggroep Oude- en Nieuwe Land (ZONL), de MSR van Revalidatie Friesland en de ziekenhuisverplaatste zorg van het Antonius. De samenwerkingsambitie met ZONL is gemarkeerd in de vorm van een gezamenlijke kick-off bijeenkomst die half maart is georganiseerd.

Samenwerking elders in Friesland

De focus ligt op het kunnen ontwikkelen van het zorgconcept ZGR in drie regio's in Friesland waar ziekenhuis, GRZ en MSR samen kunnen ontwikkelen: Leeuwarden, Drachten en Heerenveen.

Eind 2023 zijn de verkenningen uitgebreid naar alle andere grote VVT-organisaties, te weten ZuidoostZorg, Alliade, KwadrantGroep en Patyna. Daarmee wordt de start gemaakt om te onderzoeken of het concept ZGR provinciaal kan worden ontwikkeld. In dit kader is er ook met de zorgverzekeraar en de gemeenten gesproken. Voorlopige conclusie is dat er breed draagvlak en interesse bestaat om nauwer met Revalidatie Friesland te willen samenwerken. Dit zal in 2024 verder worden onderzocht.

UMCG en Kindcentrum Noord-Nederland

De gesprekken met UMCG zijn in 2023 opgestart, onder meer via deelname aan de beleidsdag van UMCG/CvR en een werkbezoek naar Beetsterzwaag en er is een eerste bestuurlijk overleg geweest tussen UMCG/CvR, Revalidatie Friesland en Treant over de kinderrevalidatie. Daarnaast is een inventarisatie gedaan van de revalidatieartsen in beide centra en de AIOS-en die momenteel in de opleiding zitten.

Eind 2023 is gestart met het ontwikkelen van een programma voor geïntegreerde zorg voor kinderen en jongeren in Noord-Nederland. Doelen zijn:

- Toekomstbestendige medisch specialistische revalidatie bij Revalidatie Friesland, voor kinderen en jongeren uit Noord-Nederland behouden: inhoudelijk sterk, goed georganiseerd, financieel gezond en imago passen bij inhoud (hoogwaardige zorg met op thema's bovenregionale waarde)
- Geïntegreerde/drempelloze zorg voor kinderen en jongeren in Noord-Nederland.
- Een sterk en goed benut netwerk, waarin we elkaar als zorgorganisaties weten te vinden, en waar passend gezamenlijk zorg bieden, al dan niet op dezelfde locatie. Toegevoegde waarde voor patiënt en naasten zijn hierbij sturend.

Landelijke samenwerking

De samenwerking met de drie Revion-partners (Klimmendaal, Basalt en Revalidatie Friesland) in Revion kreeg in 2023 meer vorm op het gebied van inhoudelijke samenwerking: de verbetering van (kwaliteit van) het primaire proces, harmonisering en vernieuwende zorgconcepten. De verbeterteams op het gebied van NAH (o.l.v. Basalt), Chronische Pijn (o.l.v. Revalidatie Friesland) en CP bij kinderen (o.l.v. Revalidatie Friesland) hebben gewerkt aan hun opdrachten.

Verder zijn de eerste uitkomsten gedeeld met de zorgverzekeraars in het kader van het programma 'Zorgevaluatie en gepast gebruik' (ZEGG).

Vanuit Revion zijn vijf transformatieplannen opgesteld en ingediend bij de zorgverzekeraars in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA). Er kwam een positief besluit van de zorgverzekeraars op de door Revion ingediende transformatieplannen in het kader van IZA: de zogeheten 'snelle toets'. Concreet is een positief oordeel gekomen over de plannen 'Blended Care', Waardegedreven zorg' en '1^e en 2^e lijn samen'. Daarbij

gaat het vooral om het ontwikkelen van een goede structuur van informatiemanagement. Dit heeft een vervolg in 2024 (uitwerking tot volledige transformatieplannen).

De samenwerking met de Revion-partners Basalt, Klimmendaal en Revalidatie Friesland is uitgebreid met de toetreding van Revant en is op 23 november 2023 geformaliseerd door de oprichting van de coöperatieve vereniging Revion.

Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN):

Revalidatie Friesland is in 2023 toegetreden tot het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN)

Innovatie en wetenschappelijk onderzoek (RFA)

De Revalidatie Friesland Academie (RFA) heeft zich in de afgelopen jaren gericht op het doorontwikkelen van haar verschillende onderdelen (Onderzoek, Innovatie, Opleiden) en het versterken en benutten van de onderlinge samenhang tussen deze afdelingen.

Het jaar 2023 tekent zich door het realiseren van een RFA-team waarin intensief wordt samenwerkt en zich daarbij richt op de doelen van het Ondernemingsplan 2021-2025.

Er hard is gewerkt aan enerzijds het vergroten van de kennis binnen Revalidatie Friesland en anderzijds is veel interne en externe publiciteit gezocht. Hiermee heeft Revalidatie Friesland zich, naast excellente Behandelorganisatie, ook geprofileerd als Kennisorganisatie. Onderwijs in geheel Nederland, nationale en internationale lezingen en posterpresentaties en meerdere publicaties zijn daar voorbeelden van. Ook is het kennisnetwerk uitgebreid en versterkt. Als strategische partner van de Hanzehogeschool, zijn resultaten geboekt om zorg en onderwijs beter op elkaar aan te laten sluiten. De Leerafdeling en INPRO zijn hier sprekende voorbeelden van.

Daarnaast is ingezet op het beter op gang brengen van de Kennis- & Ontwikkelteams, teams die horen bij de behandelorganisatie. K&O-teams stimuleren en faciliteren om hun doelen te bereiken op het gebied van het ontwikkelen van diagnose specifieke kennis, is een enorm belangrijke factor in het doorontwikkelen en versterken van de medisch specialistische revalidatie.

Researchcommissie

In zijn totaliteit heeft de researchcommissie stappen gezet in de professionalisering door processen aan te passen aan huidige wet- en regelgeving bij mensgebonden onderzoek. In 2023 heeft de researchcommissie zich op de volgende hoofdthema's gefocust.

INPRO

INPRO is een Europees gesubsidieerd (Erasmus+) project waarin Revalidatie Friesland deelneemt samen met de Hanzehogeschool Groningen in een consortium met partners in België, Oostenrijk en Finland. Binnen INPRO zijn materialen en tools ontwikkeld om de persoonsgerichte zorg te verbeteren rondom interprofessioneel opleiden en samenwerken. Revalidatie Friesland heeft actief deelgenomen aan alle onderdelen van het project (competenties, ICF en interprofessioneel opleiden) maar heeft het grootste aandeel geleverd aan het interprofessioneel samenwerken. Een handleiding voor het opzetten van een interprofessionele leerafdeling is geschreven, samen met een 'roadmap' dat het implementatietraject beschrijft en een businesscase voor de economische en sociale implicaties. Daarnaast heeft het project voor

Revalidatie Friesland een artikel opgeleverd in een peer-reviewed internationaal tijdschrift en een hoofdstuk in een boek over dit thema.

Studentenprojecten

Revalidatie Friesland heeft samen met de Hanzehogeschool Groningen een Leergemeenschap opgezet waarin studenten van diverse opleidingen praktijkonderzoek doen in het kader van hun BA thesis. De onderzoeksvragen zijn afkomstig van de Leerafdeling rondom het thema Interprofessioneel Samenwerken. De opdrachtgevers zijn dan ook behandelaars van de Leerafdeling, maar ieder project wordt ondersteund door een lid van de researchcommissie. Er zijn echter meer studenten actief op het gebied van praktijkonderzoek binnen Revalidatie Friesland onder begeleiding van de researchcommissie. Alle studentenprojecten worden gepresenteerd op een bijeenkomst genaamd 'Studenten Presenteren!' die na afsluiting van elk semester wordt georganiseerd.

Promotieonderzoek

Er is vanuit Revalidatie Friesland een externe promovendus werkzaam aan de Rijksuniversiteit Groningen en vanuit de researchcommissie van Revalidatie Friesland is een copromotor verbonden in het promotieteam. Revalidatie Friesland neemt deel aan de volgende onderzoeken:

- De effectiviteit van SMTA bij kinderen met spraakstoornissen via een multicenter studie in samenwerking met Rijndam Revalidatie in Rotterdam. In 2023 zijn in totaal 3 kinderen geïnccludeerd. Samen met een muziektherapeut zijn collega's in de USA geschoold om daar ook kinderen te kunnen includeren. Ook zijn testinstrumenten ontwikkeld om de behandeling te evalueren.
- Promotieonderzoek naar lopen bij mensen met CVA. Dit project is in de afrondende fase; de kennis en expertise wordt ingezet ten behoeve van het Looplab en het oefenlandschap.
- Copromotor bij het promotieonderzoek van bewegingswetenschappen naar motorisch leren bij CVA, DCD en Parkinson. Dit onderzoek zal eind 2024 worden afgerond.
- Actieonderzoek is een vorm van praktijkgericht onderzoek die ingezet wordt bij innovaties. In drie projecten wordt dit in meer of mindere mate benut: Juiste zorg op de juiste plek voor DCD (JZOJPD), Revalidatie Thuis en Samen beslissen met kinderen. Het heeft ons geleerd dat samenwerken vraagt om elkaar leren kennen en vertrouwen, dat bij een organisatiebreed project als Revalidatie Thuis een kernteam van revalidatiearts, hoofd behandel eenheid en procesbegeleider, noodzakelijk is.

Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN)

In 2023 is Revalidatie Friesland toegetreden tot het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland. Dit jaar stond in het teken van kennismaken, op de hoogte raken van alle projecten en werkgroepen die lopen en de interne lijnen uitzetten. Onderwerpen die vanuit onze organisatie zijn aangedragen zijn onder andere de werkgroep dyadische coping en systeemtherapie en de ontwikkelingen van de klinische pijnrevalidatie.

Samenwerking met de RUG en het UMCG (afdeling bewegingswetenschappen)

Als organisaties werken we al een tijd samen in verschillende onderzoeksprojecten uitgevoerd door zowel studenten bewegingswetenschappen als promovendi. Daarnaast levert Revalidatie Friesland al jaren een bijdrage in het onderwijs van de afdeling bewegingswetenschappen door masterstudenten een kijkje in de organisatie te geven tijdens een werkbezoek. Vanuit beide organisaties is de wens uitgesproken om de samenwerking meer kracht bij te zetten en in een vastere vorm te gieten. In 2023 heeft de eerste verkenning

naar een concretere samenwerking plaatsgevonden. Er zijn mooie ideeën ontstaan, bijvoorbeeld over het inzetten van studenten bij ons oefenlandschap en gangbeeld om werklust van onze therapeuten over te nemen. De randvoorwaarden worden eerst in beide organisaties uitgewerkt, waarnaar de volgende stap in de samenwerking wordt gezet.

Samenwerking met de RUG en het UMCG (afdeling pijnrevalidatie)

De onderlinge banden zijn aangehaald voor wat betreft het wetenschappelijk onderzoek op pijnrevalidatiegebied. Er is een agenda opgesteld van mogelijke gedeelde onderzoeksonderwerpen, die deels ook terugkomen in het NPN. Er wordt op dit moment onderzocht hoe deze onderzoeken vorm gaan krijgen en op welke termijn. Er is een intentie voor gedeelde begeleiding van de onderzoekstrajecten van 1 à 2 AIOS revalidatie. Dit is ook een mooie vorm van samenwerking tussen Revalidatie Friesland en UMCG/CVR op gebied van opleiden. Daarnaast is er een mogelijk onderzoek naar afbouw van pijnmedicatie tijdens de revalidatie en naar de inzet van revalidatie volgens het biopsychosociale model bij patiënten met chronische restklachten na totale knieprothese (samenwerking met de orthopedie).

Innovatieplatform

In 2023 is de plek en functie van het Innovatieplatform binnen Revalidatie Friesland concreter beschreven en zijn onderlinge principes in praktijkgericht onderzoek verkend. Daarnaast is gewerkt aan:

- Ontwikkeling Serious Game ‘samen de revalidatiezorg van morgen kiezen’.
- Ondersteunen en meedenken in innovatievragen, ideeën en projecten, waaronder:
 - Dansante fysiotherapie
 - Anders plannen
 - Revalidatiecoach
 - Onderzoekproject ‘metingen van belasting en belastbaarheid’
- Bijhouden innovatieontwikkelingen
 - Techtalks Nij Smellinghe - aan de slag gaan met valpreventie en de nieuwste innovaties – 17 januari 2023
 - Contact met gaming en revalidatie Gaming@work
 - Race Simulator

SMTA bij kinderen

Presentaties:

- ➔ Maart 2023, Music in the treatment of SSD – Proseminar WENDELL JOHNSON SPEECH & HEARING CENTER University of Iowa.
- ➔ Juli 2023, SMTA bij kinderen cursus - WENDELL JOHNSON SPEECH & HEARING CENTER University of Iowa

Publicaties:

van Tellingen, M., Hurkmans, J., Terband, H., van de Zande, A. M., Maassen, B., & Jonkers, R. (2023). Speech and Music Therapy in the Treatment of Childhood Apraxia of Speech: An Introduction and a Case Study. *Journal of speech, language, and hearing research*, 1-19.

Algemene voortgang:

Protocol proof-of-principle study herzien.

Nieuwe taken ontwikkeld voor de evaluatie van prosodie en spraakmotoriek.

13 studenten (5 master, 8 bachelor) begeleidt bij opdrachten in het kader van het SMTA-onderzoek.

Subsidiewerving

Algemene voortgang:

- ➔ Lopende gesubsidieerde projecten ondersteund bij rapportage, wijzigingen en registratie. Dit betreft de volgende projecten (subsidie):
- ➔ JZOJP DCD (actieonderzoek JZOJP). Voor dit project is verlenging aangevraagd, inclusief budgetneutrale wijzigingen. Meedenken bij financiële tussenverantwoording.
- ➔ Revalidatie Thuis (SET). Wijzigingen in projectleiding ingediend.
- ➔ Samen beslissen/ Gezinsgeïntegreerde zorg (Samen beslissen met uitkomstmaten). Meedenken bij kwartaalrapportages en financiële tussenverantwoording.
- ➔ Diverse subsidies zijn onderzocht, maar niet aangevraagd. Hierbij blijkt de voorinvestering die nodig is in tijd vaak een belemmering te zijn. Dit gold o.a. voor de MDIEU-regeling (HR), de eerste ronde van Ontregel de Zorg (HIX/ plannen) en Erasmusplus (Inpro 2.0).
- ➔ In de samenwerking met andere partijen is het nog zoeken naar de gedeelde verantwoordelijkheid. Dit belemmerde een aanvraag in het kader van ZGR voor de subsidie Leren transformeren van zorg naar gezondheid.

Aangevraagde subsidies 2023:

- Ontregel de zorg voor de projecten behandelprogramma op A3, digitaal verwijzen, registreren van rapportagetijd in HIX en online inchecken door revalidanten. Door loting is de kans op toekenning minimaal, maar nog geen officiële uitslag.
- Leren transformeren van zorg naar gezondheid. ZGR is deelnemer in de provinciebrede aanvraag die is ingediend door Zorgbelang Fryslân, in samenwerking met Seker & Sûn.

4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Duurzaam revalideren

Revalidatie Friesland wil maatschappelijk verantwoord ondernemen en bij het realiseren van de kerntaken ook aandacht geven aan samenwerking met belanghebbenden, duurzaamheid, respect voor milieu en sociale omgeving. Dit is beschreven in het Ondernemingsplan 2021-2025. In 2025 blinkt Revalidatie Friesland uit in 'duurzame gezondheid': effectief, efficiënt en groen. Een patiënt met een revalidatievraag krijgt één samenhangend behandeltraject. Het startpunt van herstel ligt zo vroeg mogelijk in het proces van de patiënt (dus zo snel mogelijk na een interventie, aandoening, ongeval of ziekte). Het revalideren verloopt effectiever, waarbij de behandeling waar mogelijk korter en zo nodig intensiever wordt gegeven. Kwalitatief hoogwaardige revalidatie blijft de norm.

Duurzaam inkopen

Revalidatie Friesland heeft in het Inkoopbeleid 2021-2025 de uitgangspunten voor duurzame inkoop geformuleerd:

- Er wordt zoveel mogelijk gewerkt met duurzame overeenkomsten waarin de gemaakte afspraken over kwaliteit, kwantiteit, de prijzen e.d. geborgd zijn en bewaakt worden.

- Zoveel mogelijk flexibiliteit in contracten wordt ingebouwd om in te kunnen spelen op de veranderende zorgmarkt en veranderend volume als gevolg van schommelingen in de bedbezetting in de kliniek.
- Bij nieuwe trajecten wordt de afweging gemaakt of gebruik kan worden gemaakt van de inkoop expertise van een externe inkooporganisatie, zoals IFZ (inkooporganisatie Friese Ziekenhuizen) of Intrakoop. Als dit het geval is wordt bij voorkeur ingekocht door middel van collectieve overeenkomsten.
- Bij inkoopprocessen wordt naast prijs en kwaliteit ook het aspect maatschappelijk verantwoord inkopen meegenomen (MVI) waar mogelijk.

Reductie CO₂-emissie

In het Klimaatakkoord (juni 2019) is aangegeven dat er voor de sectoren binnen het maatschappelijk vastgoed sectorale routekaarten opgesteld zullen worden, waarin een analyse van het binnen de sector aanwezige vastgoed wordt gemaakt en hoe de CO₂-emissie van dit vastgoed gereduceerd kan worden om aan de klimaatdoelstellingen te voldoen. Er is afgesproken dat naast de sectorale routekaart door de afzonderlijke ziekenhuisconcerns ook een portefeuilleroutekaart voor het vastgoed wordt opgesteld. Er is door Revalidatie Friesland aan deze verplichting voldaan en er is een portefeuilleroutekaart voor de periode 2022-2050 opgesteld. Ook is er gestart met de voorbereiding en het in gang zetten van een korte- en langetermijnplan, waarmee wordt aangegeven op welke wijze aanpassingen van ons vastgoed worden doorgevoerd om daarmee te voldoen aan de ambitie om in 2030 49% CO₂-reductie en in 2050 een CO₂-arme vastgoedportefeuille te realiseren.

Revalidatie Beetsterzwaag heeft onderhoudsovereenkomsten voor klimaatinstallaties (regeltechniek, luchtbehandeling, koeling en warm tapwater). Ook is de eigen technische dienst zeer alert op mogelijkheden van energiebesparing. De technische dienst beheert de instellingen in het gebouwbeheersysteem en heeft o.a. de cv-leidingappendages op eigen initiatief geïsoleerd en op diverse plaatsen in het gebouw LED-verlichting aangebracht.

Hieronder volgt een overzicht van de maatregelen zoals die zijn eind juni 2021 zijn ingediend bij het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg. De maatregelen zoals genoemd worden hieronder kort toegelicht.

- Energiemonitoring wordt uitgevoerd.
- Biomassacentrale preferent: gezien de landelijke discussie over fijnstofuitstoot wordt deze maatregel heroverwogen.
- LED-verlichting wordt toegepast wanneer reguliere verlichting moet worden vervangen.
- Zuinige ventilatoren in combinatie met toerenregeling. De regeltechniek klimaatinstallaties is nauwkeuriger ingericht passend bij de behoefte van het ruimtegebruik.
- Vrije koeling serverruimte: Het merendeel van de airco-units is verwijderd als gevolg van het verplaatsen van de servers naar het datacentrum. De achtergebleven unit, bedoeld voor de overige apparatuur, koelt minder terug, passend bij de vraag van de achtergebleven apparatuur;
- Installatie nieuwe vaatwasser (ergonomisch beter, minder verbruik van energie, water, reinigingsmiddel).

Hieronder worden de overige genomen maatregelen ten aanzien van gebouw & techniek opgesomd:

- Voorzetramen Huize Lydenstein;
- Vervangen reguliere verlichting door LED-verlichting;
- Circulatiepompen zijn vervangen door frequentiegeregelde pompen;
- Er wordt gestuurd op ΔT bij temperatuurafgifte;
- Maximumtemperatuur warm water verlaagd;
- Temperatuur van het zwembadwater is verlaagd;
- Regelkast zwembad frequentie gestuurd;
- LBK 13 kliniek vervangen door 2 warmtepompen (meer comfort voor patiënt, minder verbruik, geen schadelijke uitstoot/verlies van koelvloeistoffen);
- Kleine oefenzalen voorzien van warmtepomp;
- Leidingen voorzien van isolatie waar opportuun;
- Vervanging douchekoppen door zuinige douchekoppen;
- Op de planning staat isolatie van het zwembad.

Mede dankzij de genomen maatregelen was het energiegebruik 10% lager dan in 2022.

Energie-inkoop

Het gebouw wordt verwarmd door middel van een biomassacentrale. Het gebruik van de biomassacentrale wordt zoveel als mogelijk afgebouwd passend binnen het contract.

Voor stroom wordt gebruikgemaakt van de door 1600 zonnepanelen opgewekte energie aangevuld met groene stroom dat gezamenlijk met de Friese Ziekenhuizen wordt ingekocht. Er wordt in diezelfde constructie ook gezamenlijk groen gas ingekocht.

Terreinen

- Biodiversiteit; wilde bloemen.
- Geen verdelgingsmiddelen.

Facilitaire diensten

Binnen de facilitaire dienst zijn in de afgelopen periode de volgende maatregelen genomen.

Keuken

- Terugdringen swill;
- Keuzemenu in verschillende portiegroottes;
- Vegetarische gerechten;
- Wegwerpbekers uitgebannen per 1 januari 2024.

Schoonmaak

- Implementatie schoonmaakplan;
- Inzet duurzame reinigingsmiddelen;
- Doseersysteem;
- Microvezeltechniek.

Meubilair

- Vervanging alleen indien technisch nodig;
- Vervanging van onderdelen in plaats van geheel (onder andere tafelbladen terras, herstofferen bank, parasols);
- Inzet duurzame materialen (stoelen uit PET-flessen);
- Reisbewegingen van leverancier beperken (koopt alleen in Noord-Europa).

Transport

- Dieselauto's vervangen door elektrische en hybride auto's op termijn worden deze laatste vervangen door elektrische auto's.

Green deal

Diverse zorgpartijen (NFU, ActiZ, de Nederlandse GGZ, VGN en de NVZ), Zorgverzekeraars Nederland en de Nederlandse Vereniging van Banken hebben in samenwerking met het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport de Nederlandse verduurzamingsdoelstellingen opgenomen in de Green Deal Duurzame zorg 3.0. Als lid van de NVZ zetten we ons in voor verduurzaming in de zorg. Vanuit de Green deal wordt gewerkt aan de volgende thema's:

1. Meer inzet op gezondheid (van patiënten en medewerkers);
2. Het vergroten van bewustwording en kennis;
3. 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 en klimaatneutraal in 2050;
4. 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximaal circulaire zorg in 2050;
5. Het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik).

Daarnaast is Revalidatie Friesland aangesloten bij het Groene Revalidatie Netwerk van RN en de VRA.

4.4. Naleving gedragscodes

Gedragsregels

Binnen Revalidatie Friesland zijn de belangrijkste waarden en gedragsregels beschreven en opgenomen in het documentbeheersysteem die van toepassing zijn op alle medewerkers. Daarmee laat Revalidatie Friesland o.a. zien hoe ze haar missie en visie tot uiting brengt. Deze waarden en gedragsregels vormen de basis voor alle regelingen, afspraken en procedures die binnen Revalidatie Friesland zijn vastgesteld, zoals AVG, inzage medische dossiers, autorisatiebeleid HiX/EPD, cao ziekenhuizen/AMS, richtlijnen nevenfuncties, inkomsten/geschenken door en voor de medewerker, informatiebeveiliging, maken en gebruiken van foto-, geluid- en filmopnames van patiënten, HACCP, klachtenregeling personeel, huisregels, kledingrichtlijnen, incidenten, klokkenluidersregeling, vertrouwenspersoon, beroepscode, alcohol, roken en drugs, disfunctioneren medisch specialisten, vergewisplicht.

4.5. Risicoparagraaf

Binnen Revalidatie Friesland wordt jaarlijks een externe risicoanalyse gedaan door de raad van bestuur, welke jaarlijks wordt besproken in de raad van toezicht. Daarnaast wordt jaarlijks bij het opstellen van de begroting gekeken naar de financiële risico's die de begroting met zich meebrengt. Ten slotte wordt gewerkt

met een intern risicomanagement systeem waarbij de werkwijze jaarlijks toegepast. Dit systeem bevat een aantal stappen: risico-inventarisatie, risicoanalyse en risicobeoordeling, plan van aanpak. Over het risicomanagement worden de geplande beheersmaatregelen en over de uitgevoerde PRI's in de kwartaalrapportages gerapporteerd.

De belangrijkste risico's voor 2023 waren als volgt:

- ➔ De DBC-inkomsten zullen boven het niveau van de begroting moeten worden gerealiseerd om de te hoge kosten van de CAO te kunnen compenseren moeten worden:
 - Focus op instroom en inkomsten, productie en productiviteit;
 - Flexibiliteit van alle medewerkers om op andere plekken, tijden en/of met andere doelgroepen te werken afhankelijk van de vraag;
 - Maximale inzet om de behandelingen doorgang te laten vinden;
 - Toepassen van telerevalidatiemogelijkheden door alle behandelaars;
 - Maandelijks wordt in het MT een risicoanalyse besproken en op basis van deze risicoanalyse eventuele beheersmaatregelen afgesproken.
- ➔ Investerings in samenwerkingen met strategische impact:
 - Prioritering en juiste balans tussen ZGR en Revion wordt minimaal 1x per kwartaal besproken in MT;
 - Onderzoek naar vorm van samenwerking met Noorderbreedte wordt dit jaar afgerond;
 - Voortgangsrapportage wordt maandelijks in MT geagendeerd;
 - Besluitvorming wordt in MT besproken in samenhang en onderbouwd met een businesscase en risicoanalyse per maand besproken.
- ➔ Besluitvorming op verschillende niveaus leidt tot vertraging of tegengestelde belangen:
 - Implementatie van een aangepaste besluitvormingsstructuur met uitgebreide integrale inbreng;
 - Besturingsfilosofie hierop afstemmen en indien nodig aanpassen.

In de tertiaalrapportages werd specifiek gerapporteerd op deze risico's, de financiële positie, de risico's op gebied van liquiditeit en financiële kengetallen. Daarnaast is er sprake van fraudebeleid om risico's te voorkomen.

4.6. Toekomstparagraaf

In 2023 is de toekomst van Revalidatie Friesland in financieel perspectief verder in beeld gebracht, waarbij de koers van het ondernemingsplan en de ambitie van geïntegreerd werken tussen de medisch specialistische revalidatie en geriatrische revalidatie leidend was en waarin de landelijke ontwikkelingen, zoals het Integraal Zorgakkoord en de duidingsrapporten van het Zorginstituut Nederland, zijn meegenomen. Door een tekort aan mensen en middelen, moeten we meer doen met minder én op onderdelen ook leren wennen aan minder.

De essentie is dat de zorgvraag stijgt, maar er een afname is van personeel én beschikbare gelden. Ook is er een toenemende druk op loonkosten in de nieuwe cao's.

Die transitieopgave geldt ook voor Revalidatie Friesland. De MSR is en blijft het unieke product, maar krimpt als er onderdelen uit het basispakket verdwijnen. Aan de andere kant blijft de bredere vraag naar revalidatie groeien. Revalidatie Friesland heeft 2023 gebruikt voor de ontwikkeling naar bredere aanbieder van revalidatie. Deze transitie richt zich op drie onderdelen: in de samenwerking met onze partners (een duidelijke plaats in het netwerk van (revalidatie)aanbieders, in de positie van onze patiënt (meer regie van patiënten op de planning) en in het aanbod (arbeidsrevalidatie, geïntegreerde revalidatie samen met GRZ-aanbieders en de positionering van Nexus Paramedie).

De uitdaging voor de komende jaren is om samen te moeten blijven zoeken naar manieren om niet alleen onze patiënt zo goed mogelijk te behandelen, maar ook dat medewerkers plezier en uitdaging in het werk houden. Het programma ZGR zal daar zeker een positieve bijdrage aan leveren. Gezamenlijk kun je een beter en breder toegankelijk netwerk vormen voor iedere patiënt met een vraag op het gebied van revalidatie en herstel. Dat betekent de juiste zorg op de juiste plek, een kortere behandelduur en meer bij de patiënt thuis!

Met de partners binnen Revion blijven we inzetten op kwaliteitsverbetering door inhoudelijke samenwerking (NAH, chronische pijn en CP) en arbeidsrevalidatie als onderdeel van de ontwikkeling van niet-MSR.

Daarnaast is voor Revalidatie Friesland als kennis en adviescentrum, het realiseren van innovaties belangrijk. Het gaat zowel om innovaties op het gebied van 'fysieke' faciliteiten als innovaties op het gebied van virtueel behandelen. Deze innovaties leiden ook tot het verder ondersteunen van thuis revalideren, waarbij de Revalidatie Friesland Academie de nodige ondersteuning en coördinatie zal bieden.

De personele doelstelling voor 2024 is het concreet invullen van 'aantrekkelijk werkgeverschap' door arbeidsmarktcommunicatie die zich richt op zowel pas afgestudeerde professionals en ook heel gericht focust op erkende experts in het werkveld.

In 2024 gaat Revalidatie Friesland een nieuw Ondernemingsplan (2025-2030) opstellen. Alle ontwikkelingen vanuit het Integraal Zorg Akkoord en Revalidatie Thuis worden meegenomen en Thuis revalideren wordt het speerpunt.

5 | Bedrijfsvoering

5.1. Interne beheersing van processen en procedures

Het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) van Revalidatie Friesland is gebaseerd op het PDCA-principe, waarbij de patiëntenzorg centraal staat. Het bevat alle activiteiten en afspraken op het gebied van beleid, planning, besluitvorming, organisatie, beheersing en evaluatie om kwaliteit te kunnen waarborgen en te verbeteren. In het algemeen volgen uit de missie en visie van de organisatie de strategische doelen, welke vertaling krijgen in de uitvoering van het primaire proces en de ondersteunende diensten. Uit de resultaatstoetsingen volgen de evaluatie en aanpassing van het systeem. Binnen de beschrijving van deze processen afzonderlijk (de zogenaamde uitvoering) vindt ook de PDCA-cyclus plaats.

5.2. Cultuur en gedrag

Revalidatie Friesland wil een zichtbare cultuur uitdragen. De belangrijkste items zijn: resultaatgericht werken, slagvaardig handelen, proactief, eenduidigheid en zelfreflectie en feedback. Vanuit onze definitie van positieve gezondheid gaat het allereerst om het ontwikkelen en behouden van veerkracht van de medewerkers om duurzaam te kunnen blijven presteren, waarbij ook een belangrijke verantwoordelijkheid voor de medewerker zelf ligt. Dit vraagt van medewerkers dat zij zich verantwoordelijk voelen en deze verantwoordelijkheid nemen, ondernemerschap tonen, elkaar aanspreken op gewenst gedrag en ook nadenken over innovatie. Leren, verbeteren en vernieuwen is een continu proces. Ook de raad van toezicht heeft in haar toezichtvisie beschreven de diverse regelingen, voorschriften, normen en waarden van Revalidatie Friesland na te streven.

In 2023 zijn de volgende ontwikkelingen in de cultuur van Revalidatie Friesland van invloed geweest:

- De aangekondigde bestuurlijke fusie tussen Revalidatie Friesland en Noorderbreedte, mede in het licht van het programma ZGR. Hierin komen twee verschillende culturen samen. Dit vraagt de nodige flexibiliteit, aanpassings- en verandervermogen van de medewerkers in de bereidheid om de aangekondigde koers te gaan volgen.
- Bovengenoemde flexibiliteit, aanpassings- en verandervermogen van medewerkers zien we ook terug bij onderwerpen, zoals aandacht voor ongewenst gedrag en dat patiënten in e-revalidatie hun behandelplan en resultaten kunnen inzien. Aanvullend op deze twee laatste onderwerpen is ook dat medewerkers zich kwetsbaar durven op te stellen en kunnen reflecteren en handelen op hun manier van communiceren. Hiervoor is een veilige werkomgeving en meldcultuur een voorwaarde.

5.3. Kwaliteitsbeheersing

Revalidatie Friesland heeft een kwaliteitsmanagementsysteem en een HKZ-certificaat voor Medisch Specialistische Revalidatiezorg en een VMS-certificaat (sinds 2015). De audit richt zich op duurzame kwaliteitsverbetering in de zorg. Vastgestelde normen voor kwaliteit en veiligheid worden hierbij getoetst. De organisatie maakt hierbij gebruik van een systematiek waarmee ze zichzelf continu evalueert en verbetert, om zo de patiënt (klant) veilige en de best mogelijke zorg te bieden. HKZ/VMS is erop gericht om doorlopend voor- en achteraf risico's in te zien, kansen te benutten en verbeteringen door te voeren. Aanpassingen in het beleid en/of het proces worden geëvalueerd en, daar waar nodig, aangepast.

De stuurgroep Kwaliteit zet kwaliteitsverbetering binnen Revalidatie Friesland uit en heeft daarnaast een bewakende rol. Dit houdt in dat het kwaliteitsdenken in termen van verbetering in alle processen beschreven moet zijn. Ook gezien de complexiteit van de -typisch professionele- organisatie legt de stuurgroep het accent op haar sturende rol: als bewaker van samenhang en balans en op afstand werkend (verantwoordelijkheid ligt in de lijn). De stuurgroep ontplooit activiteiten op signaleringsniveau en reikt hiervoor instrumenten aan. Kwaliteitsbeleid blijft onveranderd één van de beleidsaspecten van de lijnorganisatie.

5.3.1. Kwaliteitsregistraties

Infectiepreventiecommissie (IPC)

De IPC bestaat uit een revalidatiearts, hoofd behandel eenheid, verpleegkundige en op afroep een vertegenwoordiger van de facilitaire dienst, een ziekenhuishygiënist en een microbioloog.

In 2023 was weinig actie noodzakelijk met betrekking tot het coronavirus, op kleine aanvragen en advies op aanpassingen in het beleid na. Daarnaast was aandacht voor de omgang met een uiterst resistente vorm van klebsiëlla bij een van de patiënten. Er zijn geen verdere besmettingen geweest. De casus is besproken met de betrokken partijen en de risico's zijn in beeld. Daarnaast is gehandeld naar aanleiding van een persisterende blootstelling MRSA en opname vanuit AZC. Demogelijke kans op besmetting MRSA is voorgelegd aan infectiepreventiedeskundige.

Op het gebied van IPC en advies is er meer aandacht geweest voor zichtbaarheid van de IPC, onder andere via intranet. Ook de griepcampagne heeft grotere inzet laten zien in zichtbaarheid door de campagne herhaaldelijk voorbij te laten komen op intranet naast de verspreiding van posters. Tevens is IPC op locatie gaan vaccineren om ook zo meer zichtbaarheid te creëren. In verband met de aandacht voor mens en milieu zal binnen IPC in het komende jaar aandacht zijn voor advies op duurzaamheid.

Op het gebied van IPC en beleid is het herzien van het isolatiebeleid en de documenten die daarbij horen afgerond door een stagiaire infectiepreventie van Nij Smellinghe.

Op het gebied van IPC als facilitator is veel aandacht besteed aan de griepvaccinatieronde. De opkomst is nagenoeg hetzelfde gebleven. Er zijn 100 vaccins besteld, waarvan er rond de 87 zijn gebruikt. Voor komende jaar zal nog meer aandacht worden gevraagd voor de relatief lage percentage vanuit de verpleging. Een kleine

audit 'handhygiëne' zal worden voortgezet in het nieuwe jaar als steekproef om belang van juiste handhygiëne onder de aandacht te houden.

Veilig Incident Melden (VIM)

Bij Veilig Incident Melden worden incidenten en bijna-incidenten binnen het dagelijks werk gemeld, geanalyseerd en worden verbetermaatregelen voorgesteld. Het VIM-meldpunt is toegankelijk voor alle medewerkers, stagiaires, vrijwilligers en leidinggevend. De VIM-commissie heeft hierbij een monitoringsrol. De medicatiemeldingen vragen om blijvende aandacht. Een lid van de medicatieveiligheidscommissie heeft zitting in de werkgroep HKZ/VMS, zodat er zicht blijft op het aantal en de aard van de medicatiemeldingen.

In totaal waren er in 2023 339 meldingen (2022: 488; 2021: 366; 2020: 580). De gemiddelde doorlooptijd per VIM-melding daalde van 29 dagen naar 24 dagen. Er zijn in 2023 acties geweest om een snellere afhandeling van de meldingen te bevorderen. Leidinggevend ontvingen frequent overzichten van openstaande VIM-meldingen. Dit heeft effect gehad dat de meldingen sneller werden afgehandeld en dat er minder VIM-meldingen open bleven staan. De VIM-commissie heeft in 2023 aandacht besteed aan het vergroten van haar bekendheid en de VIM-procedure. Daarnaast maakte de commissie een voorzichtige start met het toepassen en analyseren van TIM-meldingen en de Safety II-methodiek.

Meldingen aan de IGJ

In het eerste kwartaal van 2023 voegden we de GOMA¹ 2022 toe aan de procedure 'Calamiteiten en Meldingen Inspectie'. Centraal hierin staat het verbeteren en creëren van een open klimaat voor de afhandeling van incidenten, klachten en verzoeken om schadevergoeding. De gedragscode toetsten we aan het beleid van Revalidatie Friesland.

Er is in 2023 één melding gedaan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In januari 2023 ontving de raad van bestuur een melding van mogelijk grensoverschrijdend gedrag in een behandelrelatie. Hiervoor deed de raad van bestuur melding bij de IGJ. Vanwege uitzonderlijke omstandigheden in relatie tot deze calamiteit, is bewust afgeweken van de procedure Calamiteiten en Meldingen Inspectie. Voor dit onderzoek was hoor en wederhoor niet mogelijk en daarnaast speelde het mogelijk grensoverschrijdende gedrag zich meerdere jaren geleden af. Er is advies gevraagd bij externe experts over de juiste methode van handelen en onderzoeken. Na overleg tussen de IGJ en de raad van bestuur is besloten om een PRISMA-onderzoek uit te voeren. De IGJ adviseerde positief over het onderzoeksrapport. Het in het rapport beschreven verbeterpunt richt zich op het behouden en bevorderen van een veilige (meld)cultuur in de werk- en behandelomgeving, voor zowel patiënten als medewerkers. De IGJ gaf aan dat zij de melding verder zal vervolgen via de IGJ-accounthouder van Stichting Revalidatie Friesland.

¹ Gedragscode Openheid Medische incidenten en betere afwikkeling Medische Aansprakelijkheid 2022

5.3.2. Kwaliteit voor medewerkers/personeelsbeleid

De medewerkers maken Revalidatie Friesland succes- en waardevol. Zij zijn cruciaal voor het bereiken van de doelstellingen in de komende jaren.

Met het strategische HR-beleid kan Revalidatie Friesland, op het gebied van personeel, inspelen op veranderingen in de toekomst. De uitdagingen in het ondernemingsplan vormen hiervoor de basis:

- De juiste zorg op de juiste plek, samen met andere aanbieders in ons netwerk
- Het bieden van Medisch Specialistische Revalidatie én Herstel & Preventie, een breder aanbod
- Optimaal gebruik van technologie en innovaties
- Duurzame gezondheid: effectief, efficiënt en groen
- Het zijn van een Kennis- en Adviescentrum

De speerpunten voor de komende jaren zijn:

1. Cultuur en (persoonlijk) leiderschap
2. Ontwikkelen en opleiden
3. Duurzame inzetbaarheid / gezondheid
4. Strategische personeelsplanning / ontwikkeling
5. Arbeidsmarkt en instroom

Gezondheidsbeleid

Naast verzuimbegeleiding vindt Revalidatie Friesland het belangrijk om verzuim te voorkomen en gezondheid van medewerkers te bevorderen.

Het verzuimpercentage (exclusief zwangerschap/vangnet) was in 2023 6,0. Het streefcijfer voor het verzuim in 2023 was 4,5%. De duurklasse 'lang verzuim' maakt nog steeds het grootste deel uit van het verzuim.

Er is in 2023 één medewerker ingestroomd in de WAO. Daarnaast is voor twee langdurig zieke medewerkers een WIA-uitkering aangevraagd. Door een achterstand bij het UWV vinden twee beoordelingen plaats in 2023.

Werkkostenregeling

De werkkostenregeling maakt het mogelijk om bepaalde zaken onbelast te vergoeden aan medewerkers. Gekozen is een voortzetting van de bestaande mogelijkheden, zoals het fietsenplan, de pc-privéregeling en de fitnessregeling voor personeel.

Personeelsbezetting

Het volgende overzicht laat de gemiddelde bezetting in fulltime-eenheden (FTE's) zien ten opzichte van voorgaande jaren. Er zijn per 31-12-2023 in totaliteit 13 meer medewerkers in dienst dan aan een jaar geleden. Door de toegenomen vraag aan behandelingen is er meer personeel ingezet.

Jaar	2023	2022	2021	2020	2019
Gemiddelde bezetting in FTE's (excl. stagiaires) en inclusief personeel niet in loondienst	328	317	312	311	310

Wanneer de *bezetting in aantallen* personen op 31 december 2023 wordt verdeeld naar fulltime/parttime en geslacht, levert dit het volgende beeld op. Het totale personeelsbestand per ultimo 31 december is met 13 toegenomen.

Aantal medewerkers op 31-12-2023 incl. stagiaires	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	25	21	46
Parttime	69	380	449
Totaal	94	401	495

Het aantal werknemers van 45 jaar en ouder is iets gedaald. Sinds 2018 is het generatiebeleid van toepassing. Aan de ene kant is er de mogelijkheid voor medewerkers die voor hun pensioen zitten om iets minder te gaan werken. Er zijn ultimo 2023 8 medewerkers die gebruik maken van deze regeling.

Bezetting op 31-12 naar leeftijd (incl. stagiaires)	2023	2022	2021	2020	2019
45 jaar en ouder	46,9%	49,6%	49,0%	49,0%	48,1%

Het uitgangspunt is dat bij structureel vaste formatie, een arbeidsovereenkomst wordt aangeboden voor onbepaalde tijd. Een tijdelijk dienstverband is aan de orde als er extra personeel is aangetrokken voor een kortere periode. Bijvoorbeeld voor vervanging van zwangerschap, verzuim of projectwerk.

Contractvorm medewerkers op 31-12	2023	2022	2021	2020	2019
Contract voor onbepaalde tijd	94,6%	95,8%	95,3%	95,3%	93,6%
Contract voor bepaalde tijd	5,4%	4,2%	4,7%	4,7%	6,4%

Indiensttredingen

Het aantal indiensttredingen is in lijn met de afgelopen jaren. Er werden meer medewerkers aangetrokken dan dat er vertrokken. Het personeelsbestand steeg met 13 medewerkers. Vooral door de toename van de zorgvraag waren er meer medewerkers en de vervanging van het relatief hoge ziekteverzuim. Het aantal stagiaires was lager.

Jaar	2023	2022	2021	2020	2019
Indiensttredingen werknemers	68	82	59	68	45
Indiensttredingen stagiaires	49	55	60	39	45
Totaal aantal indiensttredingen	117	137	119	107	90

Uitdiensttredingen

Het aantal medewerkers dat uit dienst ging, vertoont geen grote afwijkingen ten opzichte van de afgelopen jaren. Wel is er een stijging te constateren bij medewerkers die op eigen verzoek zijn vertrokken. Hiertegenover zien we dat minder medewerkers met een tijdelijk contract zijn vertrokken.

Jaar	2023	2022	2021	2020	2019
Uitdiensttredingen werknemers	64	58	57	63	87
Uitdiensttredingen stagiaires	40	54	59	42	37
Totaal aantal uitdiensttredingen	104	112	120	105	124

De redenen van de beëindiging van medewerkers waren als volgt:

Jaar	2023	2022	2021	2020	2019
Einde tijdelijk dienstverband	17	13	24	19	27
Op eigen verzoek	35	33	21	27	41
Met wederzijds goedvinden	1	0	3	6	6
Wederzijds goedvinden - ziekte	2	4	0	2	3
(Flex)pensioen	8	7	6	8	10
Gestopt binnen proeftijd	1	1	3	0	0
Overleden	0	0	0	1	0

Het vertrek leidt tot een verlooppercentage. Het percentage wordt berekend door het aantal FTE dat vertrokken is ten opzichte van het aantal FTE einde van het jaar. Het verloop is iets gestegen ten van vorig jaar.

Jaar	2023	2022	2021	2020	2019
Verlooppercentage	11,6%	10,1%	9,9%	16,7%	17,4%

De afgelopen jaren was er een daling van het vertrek te constateren. Dit vertaalt zich in het feit dat er een steeds groter deel van de medewerkers een langdurig dienstverband heeft. Doordat het personeelsbestand is toegenomen is er in 2023 een lichte daling waarneembaar.

Bezetting naar dienstjaren op 31-12 (incl. stagiaires)	2023	2022	2021	2020	2019
Langer dan 10 jaar	41,2%	43,9%	41,8%	34,7%	35,0%
Langer dan 20 jaar	19,6%	20,9%	18,9%	19,8%	19,1%

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim (tot 2 jaar) exclusief zwangerschap en ziekte in verband met zwangerschap was in 2023 6,0% met een meldingsfrequentie van 1,44. Het verzuim was daarmee nog steeds hoger dan voor de coronapandemie. Hoewel het hoge verzuim grotendeels veroorzaakt wordt door langdurig verzuim is het eveneens opvallend dat de verzuimfrequentie hoog bleef.

Jaar	2023	2022	2021	2020	2019
Verzuimpercentage	6,0%	6,4%	5,2%	6,1%	3,9%

De meldingsfrequentie is het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker.

Jaar	2023	2022	2021	2020	2019
Meldingsfrequentie	1,43	1,66	1,21	0,97	0,88

Het ziekteverzuim inclusief zwangerschap was in 2023 7,5% (2022 7,4%).

5.4. Automatisering en informatieveiligheid

In het verslagjaar is er bij Revalidatie Friesland aandacht geweest voor:

- Awareness van informatieveiligheid door het onderwerp altijd mee te nemen in veiligheidsrondes.
- Het verbeteren van de infrastructuur en het implementeren van belangrijke wijzigingen ter ondersteuning van een soepele overgang naar de cloud. Deze inspanningen omvatten diverse netwerk- en opslagoptimalisaties, evenals de implementatie van robuuste beveiligingsmaatregelen.
- Een opvallende prestatie was de succesvolle integratie van Intune in het project Revalidatie Thuis, waardoor we nu efficiënter apparaten kunnen implementeren en betere ondersteuning kunnen bieden. Bovendien zijn al onze medewerkers naadloos overgezet naar Exchange Online, waardoor de e-mailveraring en samenwerking aanzienlijk zijn verbeterd.
- Er zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van beveiliging, waarbij een externe penetratietest heeft geholpen kwetsbaarheden te identificeren en aan te pakken. Tegelijkertijd heeft de migratie naar SharePoint gezorgd voor een efficiënter documentbeheer.
- Hoewel sommige uitdagingen, zoals problemen met netwerkvervanging, zijn uitgesteld, is Microsoft Always On VPN geïmplementeerd voor verbeterde externe toegang en veiligheid, terwijl self password reset de efficiëntie heeft verhoogd door gebruikers zelf wachtwoorden te laten resetten.
- Een van de projecten was de vervanging van het verouderde zusteroproepsysteem, wat heeft geleid tot vernieuwing van mobiele apparaten die nu geïntegreerd zijn in de Intune-beheeromgeving. Daarnaast zijn de systeemprestaties en beveiliging verbeterd door een upgrade van de VMware-omgeving uit te voeren.

- De uitrol van tablets voor behandelaars markeert een belangrijke stap richting een Cloud-werkplek, terwijl maatregelen zoals UPN-harmonisatie en MFA onze cyberbeveiliging versterken. Er is gezorgd voor dagelijkse security updates en de vervanging van verouderde werkplekken om onze systemen up-to-date en veilig te houden.
- Er was een duidelijke focus op het vereenvoudigen van de technische ICT voor Revalidatie Friesland, gericht op het up-to-date houden van centrale servers, zodat ze minder vaak uit hoeven voor onderhoud of updates. Daarnaast is geïnvesteerd in initiatieven die flexibel werken ondersteunen, zoals zelf wachtwoord herstellen en de uitrol van gestandaardiseerd ingerichte tablets en laptops.
- Veiligheid blijft een topprioriteit: de afdeling ICT blijft zowel testen als security updates toepassen om de systemen te beschermen. De vernieuwing van de software van het oproepsysteem heeft de patiëntveiligheid in de kliniek verder geborgd.

6 | Financieel beleid

6.1. Financieel beleid

De jaarrekening kon worden afgesloten met een positief resultaat van € 1.417.639. De omzet steeg met 13%, enerzijds door de hoge inflatie en daaraan gekoppelde kostenstijgingen. Daarnaast steeg de zorgvraag, zodat deze op het peil van voor de coronapandemie uit is gekomen. Omdat er een grotere zorgvraag was, zijn er aanvullende afspraken gemaakt met zorgverzekeraars gedurende het lopende jaar. Alle verzekeraars waren bereid hierover indien nodig aanvullende afspraken te maken.

Toch was er opnieuw sprake van het zogenaamde volatiliteitseffect van de afspraken bij verzekeraars. Een aantal zorgverzekeraars was slechts bereid tot het vergoeden van een deel van de overproductie, waardoor een bedrag van € 555.500 (2022: € 484.400) aan geleverde zorg niet vergoed werd.

Omdat er sprake is van onvolledige dekking van de kosten van de CAO in 2023 en 2024 zijn er maatregelen getroffen om met beperkte kostenstijging de hogere zorgvraag te realiseren. Deze maatregelen hebben sneller tot resultaat geleid waardoor er een positief effect was op het resultaat 2023. Daardoor kunnen de niet in de indexering vergoede meerkosten voor de CAO van 2024 worden opgevangen zonder nieuwe bezuinigingsmaatregelen.

De afgelopen jaren laten de resultaten de volgende ontwikkelingen zien:

Resultaten	Norm	2023	2022	2021	2020	2019
Omzet (x € 1.000)		38.219	33.540	31.839	31.149	30.193
Resultaat (x € 1.000)		1.418	58	478	420	1.246
Weerstandsvermogen (x € 1.000)		11.109	9.691	9.633	9.155	8.734
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/omzet) %	>25%	29,1%	28,9%	30,3%	29,4%	28,3%
Solvabiliteit (eigen vermogen/totale vermogen) %	>25%	40,6%	38,8%	39,7%	37,0%	34,3%
Rendement (resultaat/omzet) %	1,5 - 2,5%	3,7%	0,2%	1,5%	1,3%	4,6%
Ebitda Marge	10%	8,5%	6,4%	7,8%	7,7%	10,3%
Liquiditeit (kortl. vorderingen/kortl. schulden)	>1	1,97	1,73	1,99	1,80	2,64

Omdat de hoofdlocatie in Beetsterzwaag in 2004 is opgeleverd, zullen er in de nabije toekomst grote investeringen nodig zijn op het gebied van vastgoed. Momenteel wordt toegewerkt naar nieuwbouw in Leeuwarden waar het zorgconcept geïntegreerde revalidatie voor volwassenen zal worden gerealiseerd. De ambitie is om samen met de GRZ van Noorderbreedte een nieuw te bouwen locatie te realiseren, waar zowel de klinische als ambulante zorg voor volwassen patiënten naar toe verplaatst zal worden.

De huidige resultaten en marges zullen daarvoor voldoende ruimte moeten bieden waarbij de Ebitda-marge op een voldoende niveau moet blijven om de financiering voor nieuwbouw te realiseren en het gebouw in Beetsterzwaag aan te passen.

Jaarverslag Raad van Toezicht 2023

Stichting Revalidatie Friesland

De raad van toezicht van Stichting Revalidatie Friesland heeft in 2023 vijf keer regulier vergaderd. Er waren drie extra vergaderingen, gericht op het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie en de intensivering van de samenwerking met Noorderbreedte. De agenda is opgesteld aan de hand van de hoofdclusters governance & goed bestuur, kwaliteit, bedrijfseconomische gezondheid, lange termijnbeleid en werkgeverschap. Ten behoeve van de structuur in de vergaderingen is een informatieprotocol met jaarplanning opgesteld. De raad van bestuur was bij alle vergaderingen aanwezig. De manager DIA was diverse keren aanwezig in de vergaderingen om te informeren over financiële onzekerheden die zich in het verslagjaar voordeden. De programmamanager en manager revalidatie verzorgden een presentatie over het project Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie in Leeuwarden. Het hoofd Gebouw & Techniek verzorgde een presentatie over duurzaamheid bij Revalidatie Friesland.

Samenstelling raad van toezicht Revalidatie Friesland

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2023 niet gewijzigd:

- De heer Wallis was na een zittingsperiode van vier jaar volgens rooster aftredend en is herbenoemd als lid van de raad.

Naam	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
Mevrouw W. J. Koopmans-Kornelius	Voorzitter Lid Renumeratiecommissie	• Voorzitter Stichting Vrienden Beatrix kinderziekenhuis (UMCG) • Bestuurslid Stichting De Wijk De Wereld (Stadsschouwburg Groningen) • Coach KredietUnie Groningen
De heer Y.B. van der Meer	Lid Auditcommissie	• Directeur-eigenaar Thésor Groep B.V. Zeist
De heer H.W.H.M. van Kesteren	Lid Auditcommissie Lid Renumeratiecommissie	• Lid raad van commissarissen Wonen Noordwest Friesland
De heer drs. F. Wallis	Lid Kwaliteitscommissie	• Huisarts, Beetsterzwaag • Adviseur bestuur Stichting Apotheekhoudende Huisartsen Friesland • Voorzitter Stichting VPTZ Zuidoost-Friesland

		• Bestuurslid Stichting de Buorskip Beetsterzwaag • Bestuurslid Stichting Landelijk Coördinatiecentrum Reizigersadvisering • Bestuurslid Musica Retorica Groningen
De heer R. Burie MSc MBA	Lid Kwaliteitscommissie	• Managing Director Technisch Medische Centrum Universiteit Twente • Plaatsvervangend directeur bedrijfsvoering faculteit Technische Natuurwetenschappen Universiteit Twente • Bestuurslid MFC Nijeholtpade

In overeenstemming met de WTZa en Governancecode spreekt de raad jaarlijks expliciet over risicomanagement. De raad van bestuur stelt jaarlijks een strategische risicoanalyse op, waarin de (mogelijke) risico's geordend op vier soorten stakeholders (patiënten en verwijzers, overheid en maatschappij, zorgverzekeraars, personeel/arbeidsmarkt) zijn benoemd. De raad van toezicht krijgt hiermee inzicht in de (omvang van) mogelijke ontwikkelingen.

Een terugblik op de actuele ontwikkelingen van 2023:

1. Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie: planvorming en voornemen bestuurlijke fusie

In 2023 lag het accent voor de raad van toezicht op het project Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie (ZGR): de planvorming en de bestuurlijke opdracht voor het ontwikkelen van het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie (GRZ en MSR) in Leeuwarden met Noorderbreedte en het voornemen voor een bestuurlijke fusie:

- De raad van toezicht is inhoudelijk meegenomen in het zorgconcept, door de programmamanager en via een klankbordbijeenkomst en voortgangsrapportages.
- Er was overleg met de toezichthouders van Noorderbreedte/ZPF over de uitwerking van de intentieovereenkomst om te komen tot een voornemen tot intensievere samenwerking.
- De raad van toezicht heeft zijn goedkeuring gegeven aan het fusiedocument d.d. 31 oktober 2023.
- De raad van toezicht ging akkoord met het uitvoeren van het Due Diligence-onderzoek bij Noorderbreedte door Verstegen accountants.

2. Revion

De ontwikkelingen in het samenwerkingsverband Revion met drie andere revalidatiecentra (Basalt, Klimmendaal en Revant):

- De raad van toezicht gaf zijn goedkeuring aan de oprichting van de Coöperatieve Vereniging Revion U.A. d.d. 23 november 2023.

3. Samenwerkingen elders in het werkgebied

De samenwerkingen op het gebied van geïntegreerde revalidatie elders in het werkgebied van Revalidatie Friesland werden met belangstelling gevolgd.

4. Financiële en strategische vraagstukken

Er is inzicht in formele samenwerkingsvormen en governancevraagstukken in samenhang met de strategische ontwikkelingen en samenwerkingen, zowel landelijk als regionaal. De financiële onzekerheden in relatie tot de ontwikkelingen van samenwerkingen, waarbij ook de risico's, kwetsbaarheden en oplossingsrichtingen zijn besproken en de toekomst van Revalidatie Friesland vanuit financieel perspectief.

Actualisatie van het lange termijn financieel beleid vindt jaarlijks plaats en ook zijn de productie- en financiële resultaten gevolgd en elk kwartaal getoetst aan de voornemens in de begroting. De externe accountant komt in de vergadering om de behaalde resultaten en het gevoerde financieel beleid over de afgelopen periode te bespreken met de raad. De jaarrekening over het jaar 2022 en de begroting voor 2024 zijn goedgekeurd door de raad van toezicht.

5. Ontmoetingen met ondernemingsraad, cliëntenraad en bestuur medische staf

Er vonden goede dialogen plaats tijdens de ontmoetingen met de ondernemingsraad, cliëntenraad en het bestuur medische staf, waarin is stilgestaan bij de ontwikkelingen en samenwerkingen in de regio, waarbij het accent vooral lag op de inhoudelijke organisatieontwikkelingen, zoals het ontwikkelen van geïntegreerde revalidatie en intensivering van de samenwerking met Noorderbreedte.

In het knooppuntenoverleg met alle adviesorganen, het managementteam, de raad van bestuur en de raad van toezicht is stilgestaan bij twee actuele thema's:

- Hoe gaan we een volgende keer om met corona en welke keuzes maken we dan?
- Hoe kijken wij naar grensoverschrijdend gedrag, zoals (seksuele) intimidatie, pestgedrag, agressie en discriminatie en op welke manier kan dit thema aandacht krijgen en bespreekbaar worden gemaakt.

6. Commissies raad van toezicht

Voor de auditcommissie en de kwaliteitscommissie is een reglement opgesteld, dat periodiek wordt geëvalueerd.

De commissies van de raad van toezicht komen minimaal twee keer per jaar bijeen:

- De auditcommissie heeft stilgestaan bij jaarrekening, financieel meerjarenbeleid, begroting van Revalidatie Friesland en stichting Nexus Paramedie, de managementletter en het vastgoed.
- De kwaliteitscommissie heeft gesproken over het gevoerde zorg en kwaliteitsbeleid, het kwaliteitsmanagementsysteem, de HKZ/VMS-certificering en het veiligheidsbeleid. In dat kader nam een van de leden deel aan een veiligheidsronde. Daarnaast is stilgestaan bij ICT-veiligheid en is gesproken over grensoverschrijdend gedrag aan de hand van een casus.

- De renumeratiecommissie heeft het jaargesprek met de bestuurder voorbereid en gevoerd aan de hand van de governanceleidraad, waarbij alle toezichthouders input hebben gegeven. De informatiebronnen van de raad bestaan uit schriftelijke en mondelinge informatie vanuit de raad van bestuur, mondelinge contacten binnen de instelling, met name met leden van managementteam, beleidsmedewerkers en adviesorganen, informatie vanuit de NVTZ en netwerken.

7. Evaluatie functioneren raad van toezicht

De raad van toezicht evalueert ieder jaar het eigen functioneren, waarbij voorafgaand aan de evaluatie input wordt gevraagd aan de raad van bestuur. De bestuurder beoordeelt ook of de raad van toezicht voldoende ondersteuning ervaart en hoe de bestuurder het toezichthouden op beleidsuitvoering ervaart. De remuneratiecommissie van de raad van toezicht heeft in het verslagjaar het jaargesprek met de bestuurder voorbereid en gevoerd aan de hand van de governance-leidraad, waarbij alle toezichthouders input hebben gegeven. Ook is de evaluatievergadering voorbereid, welke in 2023 plaatsvond zonder externe begeleiding. Hieruit kwam naar voren dat het inhoudelijk gesprek met interne stakeholders is verbeterd en ook het aandachtspunt om in de vergaderingen nog duidelijker een dialoog te voeren met elkaar en de bestuurder is goed opgevolgd.

8. Scholing en werkbezoeken

- Een van de leden heeft de NVTZ-opleiding voor beginnende toezichthouder afgerond en relevante NVTZ-bijeenkomsten in regio zijn bezocht.
- Op 21 februari bracht de voltallige raad een werkbezoek aan locatie Meppel.
- Een van de toezichthouders heeft een individueel werkbezoek gebracht aan de locaties Beetsterzwaag (kliniek) en Leeuwarden (polikliniek).
- De voorzitter heeft een dagdeel meegelopen met het hoofd Gebouw & Techniek en heeft daarbij inzicht gekregen in het vastgoed in Beetsterzwaag.
- Een delegatie van de raad van toezicht nam deel aan de veiligheidsronde in Leeuwarden.

Jaarverantwoording 2023

Revalidatie Friesland

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1	Jaarverslag	1
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de raad van toezicht	3
2	Jaarrekening	1
2.1	Balans per 31 december 2023	4
2.2	Winst- en verliesrekening over 2023	6
2.3	Kasstroomoverzicht over 2023	7
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	8
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2023	13
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	20
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023	21
2.8	Vaststelling en goedkeuring	26
3	Overige gegevens	25
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	28
3.2	Nevenvestigingen	28
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	29

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2023
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-23	31-dec-22
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Kosten van ontwikkeling		202.987	288.157
		202.987	288.157
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		6.263.939	6.591.727
Machines en installaties		433.781	786.031
Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.885.444	2.261.676
		8.583.164	9.639.434
Vlottende activa			
Vorraden	3		
Onderhanden werk		1.399.066	1.394.359
		1.399.066	1.394.359
Vorderingen	4		
Op handelsdebiteuren		2.918.415	3.074.958
Op groepsmaatschappijen		25.000	84.383
Overige vorderingen		4.660.256	4.232.266
Overlopende activa		63.353	186.770
		7.667.023	7.578.377
Liquide middelen	5	9.499.422	6.078.923
Totaal activa		27.351.662	24.979.250

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u> €	<u>31-dec-22</u> €
PASSIVA			
Eigen vermogen	6		
Gestort en opgevraagd kapitaal		272.268	272.268
Overige reserves		<u>10.836.722</u>	<u>9.419.083</u>
		11.108.990	9.691.351
Voorzieningen	7		
Overige		<u>1.359.951</u>	<u>881.238</u>
		1.359.951	881.238
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	8		
Schulden aan banken		6.175.000	6.500.000
		6.175.000	6.500.000
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		749.843	623.903
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.479.292	1.006.600
Schulden terzake van pensioenen		340.844	956.401
Overige schulden		1.054.129	781.575
Overige passiva		<u>5.083.614</u>	<u>4.538.182</u>
		8.707.721	7.906.661
Totaal passiva		<u>27.351.662</u>	<u>24.979.250</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	Ref.	2023 €	2022 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet		34.746.574	30.148.667
VWS- en/of Wlz-subsidies		274.232	327.748
Beschikbaarheidbijdrage zorgfuncties		426.563	260.481
Netto Omzet		35.447.369	30.736.896
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum	11	676.299	741.299
Overige bedrijfsopbrengsten	12	2.095.156	2.062.614
Som der bedrijfsopbrengsten		38.218.824	33.540.809
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	1.014.285	736.640
Lonen en salarissen	14	21.315.047	19.493.179
Sociale lasten	15	2.930.631	2.605.909
Pensioenlasten	16	1.896.343	1.827.861
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	1.622.303	1.689.310
Overige bedrijfskosten	18	7.816.961	6.741.845
Som der bedrijfslasten		36.595.570	33.094.745
BEDRIJFSRESULTAAT		1.623.253	446.065
Rentelasten en soortgelijke kosten	19	-205.615	-387.387
RESULTAAT		1.417.639	58.678
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2023	2022
		€	€
Wettelijke en statutaire reserve		1.417.639	58.678
		1.417.639	58.678

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			1.623.253		446.065
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	17	1.602.792		1.677.198	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	7	<u>478.713</u>		<u>258.279</u>	
			2.081.505		1.935.477
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden (onderhanden werk)	3	-4.707		-355.298	
- vorderingen	4	-88.646		-81.312	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	801.021		914.869	
			<u>707.668</u>		<u>478.259</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			4.412.426		2.859.801
Rentebaten	19	135.449		0	
Rentelasten	19	<u>-341.064</u>		<u>-387.387</u>	
			<u>-205.615</u>		<u>-387.387</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			4.206.811		2.472.414
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-423.796		-943.053	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	0		0	
Investerings immateriële vaste activa	1	<u>-37.556</u>		<u>-115.990</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-461.352		-1.059.043
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	8	<u>-325.000</u>		<u>-625.000</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-325.000		-625.000
Mutatie geldmiddelen			3.420.459		788.371
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		6.078.923		5.290.552
Stand geldmiddelen per 31 december	5		<u>9.499.422</u>		<u>6.078.923</u>
Mutatie geldmiddelen			3.420.499		788.371

Toelichting:

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDENVerstegen accountants
en adviseurs B.V.
10

d.d. 29/5/2024

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van Revalidatie Friesland is voluit Stichting Revalidatie Friesland en de statutaire vestigingsplaats is Beetsterzwaag, op het adres Hoofdstraat 3 en is geregistreerd onder KvK-nummer 41000436.

De activiteiten van Revalidatie Friesland bestaan hoofdzakelijk uit revalidatie en vinden plaats op de locaties Beetsterzwaag, Dokkum, Emmeloord, Heerenveen, Leeuwarden, Meppel, Sneek, Drachten, Harlingen en Steenwijk.

Revalidatie Friesland en Noorderbreedte te Leeuwarden hebben het voornemen om per 1 juli 2024 bestuurlijk te gaan fuseren.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Revalidatie Friesland is bestuurder van de stichting Nexus Paramedie. Gezien de geringe omvang is deze niet geconsolideerd.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Revalidatie Friesland, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) ingevolge artikel 40b van de wet marktordening gezondheidszorg*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Gebruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen of voldaan wordt aan de voorwaarden voor opname van intern vervaardigde immateriële vaste activa;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering;
- het bepalen van de waarde en uitloop van het OHW;

Revalidatie Friesland hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar, met uitzondering van het volgende:

Herrubricering vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken. Het betreft een verschuiving van de opbrengsten uit de zorgverzekeringswet naar de wijziging in voorraad gereed product van € 386.090.

Deze herrubriceringen betreffen de op onderdelen gewijzigde presentatievoorschriften voor de cijfers over 2023 vanuit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) ten opzichte van de cijfers over 2023 die in overeenstemming waren met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW).

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Leasing

Operationele leasing

Er zijn een aantal leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Revalidatie Friesland ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als Revalidatie Friesland optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract. Er zijn een beperkt aantal leasecontracten (printers en auto's).

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Investeringsubsidies

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELLEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Voorraden

Voorraden zijn P.M. gewaardeerd.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde niet materieel is of de voorziening afloopt binnen een jaar. Dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,2% (2022: 0,0%). Voor de bepaling van de voorziening zijn veronderstellingen gehanteerd die volgend jaar anders kunnen zijn, waardoor er fluctuaties kunnen voorkomen.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

a. Voorziening uitgestelde beloningen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. Het gaat hierbij onder meer om: jubileum- en pensioen gratificaties. De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

b. Voorziening Generatieregeling

De voorziening generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om 5 jaar voor de AOW gerechtigde leeftijd minder te gaan werken met behoud van een deel van het salaris.

c. Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet terug zullen keren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2022 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

d. Voorziening transitievergoedingen

De voorziening is gebaseerd op de te verwachten transitievergoedingen voor personeel waarvan het tijdelijke contract naar alle waarschijnlijkheid niet verlengd zal worden.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden. Verlofrechten (inclusief het PLB-spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Revalidatie Friesland zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Pensioenen

Revalidatie Friesland heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Revalidatie Friesland. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Revalidatie Friesland betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkinggraad (meest recente circa 107%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Revalidatie Friesland heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Revalidatie Friesland heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Belastingen

Revalidatie Friesland is het hoofd van de fiscale eenheid voor de BTW. De verrekening binnen de fiscale eenheid tussen Revalidatie Friesland en haar dochtermaatschappij Nexus Paramedie vindt plaats via de rekening-courant verhouding.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Revalidatie Friesland zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoording inzake Revalidatie Friesland is opgenomen in de toelichting op de resultatenrekening.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

	Kosten oprichting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Goodwill	Vooruit betaald op immateriële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2023						
- aanschafwaarde	0	0	686.974	0	0	686.974
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	398.817	0	0	398.817
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>288.157</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>288.157</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	37.556	0	0	37.556
- afschrijvingen	0	0	122.726	0	0	122.726
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-85.170</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-85.170</u>
Stand per 31 december 2023						
- aanschafwaarde	0	0	724.530	0	0	724.530
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	521.543	0	0	521.543
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>202.987</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>202.987</u>
<i>Gemiddelde afschrijvingspercentage</i>	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Toelichting:

Het betreft licentiekosten voor software.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDENVerstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2023						
- aanschafwaarde	12.578.103	6.905.756	4.570.725	0	0	24.054.584
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	5.986.376	6.119.725	2.309.049	0	0	14.415.150
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>6.591.727</u>	<u>786.031</u>	<u>2.261.676</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>9.639.434</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	191.509	0	232.287	0	0	423.796
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	519.297	352.250	608.519	0	0	1.480.066
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	53.494	0	258.270	0	0	311.764
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	53.494	0	258.270	0	0	311.764
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-327.788</u>	<u>-352.250</u>	<u>-376.232</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-1.056.270</u>
Stand per 31 december 2023						
- aanschafwaarde	12.716.118	6.905.756	4.544.742	0	0	24.166.616
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	6.452.179	6.471.975	2.659.298	0	0	15.583.452
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>6.263.939</u>	<u>433.781</u>	<u>1.885.444</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>8.583.164</u>
<i>Gemiddelde afschrijvingspercentage</i>	4,0%	5,0%	20,0%	0,0%	0,0%	

De beginbalans van de andere vaste bedrijfsmiddelen en de afschrijvingen zijn gecorrigeerd met een bedrag van € 116.684. Dit heeft geen effect op de boekwaarde.

De WOZ-waarde over 2023 (waardepeildatum 1-1-2022) bedraagt € 17.206.000. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2023 €63.308.000

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 6.500.000 (2022: € 7.125.000) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 6.500.000 (2022: € 7.125.000) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Revalidatie Friesland heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Het WFZ heeft hypotheek gevestigd op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

Revalidatie Friesland heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekenningsrechten op zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023.

Op basis van de uitgevoerde analyses is in 2023 is geen afwaardering noodzakelijk gebleken.

KORIGAS
DOELLEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

3. Voorraden

Onderhanden werk				
De specificatie is als volgt:				
			31-dec-23	31-dec-22
			€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten			6.731.322	5.983.875
Af: ontvangen voorschotten			-4.776.708	-4.105.116
Af: voorziening onderhanden werk			-555.548	-484.400
Totaal onderhanden werk			<u>1.399.066</u>	<u>1.394.359</u>
De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:				
			6.175.774	5.499.475
Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Zilveren Kruis	4.382.594	167.026	3.560.000	655.568
VGZ	971.008	308.549	789.708	-127.249
CZ	421.179	79.973	427.000	-85.794
Menzis	332.359	0	0	332.359
Overig	624.182	0	0	624.182
Totaal (onderhanden werk)	<u>6.731.322</u>	<u>555.548</u>	<u>4.776.708</u>	<u>1.399.066</u>
Toelichting:				
De waarde van het onderhanden werk is bepaald op basis van opbrengstwaarde per 31 december 2023 van de reeds uitgevoerde verrichtingen tot op dat moment tegen de afgesproken tarieven.				
De voorziening onderhanden werk is gebaseerd op de verwachte overschrijding van het omzetplafond van de onderhanden behandelingen. Op basis van de feitelijke opbrengstwaarde van het onderhanden werk in de voorgaande jaren is een inschatting gemaakt waarop de waarde van het onderhanden werk uitgefactureerd zal gaan worden. Wanneer er sprake is van een geschatte overschrijding van het afgesproken zorgkostenplafond is een voorziening getroffen op basis van het voortgangpercentage.				

4. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 165.970 (2022: € 12.535).				
In de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is begrepen een bedrag van € 0 (2022: € 0) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.				
De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:				
			31-dec-23	31-dec-22
			€	€
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten			2.888.540	2.563.570
Overige vorderingen:				
Vordering uit hoofde van Covid compensatie regeling			1.443.527	1.206.053
Vooruitbetaalde bedragen:				
mksa: fietsen/fitness/pc/kantoormeubilair regeling			35.102	23.877
te verrekenen met personeel			193	2.696
te ontvangen uuv transitievergoedingen UWV			26.623	26.127
Te ontvangen beschikbaarheidsbijdrage zorgopleidingen			-1.143	130.472
Nog te ontvangen bedragen			79.937	106.967
Vooruitbetaalde bedragen			187.477	172.504
Totaal overige vorderingen en overlopende activa			<u>4.660.256</u>	<u>4.232.266</u>
Overige overlopende activa			<u>63.353</u>	<u>186.770</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

5. Liquide middelen

In de liquide middelen zijn geen deposito's begrepen.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Bankrekeningen	9.496.671	6.078.301
Kassen	2.751	622
Totaal liquide middelen	9.499.422	6.078.923

Toelichting: De liquide middelen staan volledig vrij ter beschikking.

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Kapitaal	272.268	0	0	272.268
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	272.268	0	0	272.268

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene Reserve	9.419.083	1.417.639	0	10.836.722
Totaal overige reserves	9.419.083	1.417.639	0	10.836.722

Toelichting: Het resultaat 2022 is toegevoegd aan de algemene reserve.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

7. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2023	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	306.848	294.667	41.193	0	560.322
- generatieregeling	189.443	89.401	58.589	0	220.255
- langdurig zieken	365.395	481.895	236.150	54.026	557.114
- transitievergoedingen	19.552	24.990	22.282	0	22.260
Totaal voorzieningen	<u>881.238</u>	<u>890.953</u>	<u>358.214</u>	<u>54.026</u>	<u>1.359.951</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-2023
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	579.374
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	780.577
hiervan > 5 jaar	0

De voorzieningen zijn voor € 0 (2022: € 0) gemuteerd voor oprenten en veranderingen in de disconteringsvoet.

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling betreft een voorziening voor een deel van de loonkosten van medewerkers die gebruik maken van de regeling om 5 jaar voor AOW-gerechtigde leeftijd minder te gaan werken. Op grond van deze regeling hebben medewerkers die meedoen en voldoen aan de voorwaarden, recht op een aanvulling op hun salaris van 50% van de verminderde arbeidsomvang. Deze komt voor rekening van de werkgever. De voorziening betreft de aangegane verplichtingen van de verschuldigde aanvulling en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers zich aangemeld hebben en voldoen aan de voorwaarden voor de regeling.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening transitievergoedingen

De voorziening transitievergoedingen is gebaseerd op de medewerkers met een tijdelijk contract per 31-12-2023 waarvan het contract naar alle waarschijnlijkheid niet wordt verlengd.

8. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	325.000	625.000
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	6.175.000	6.500.000
hiervan > 5 jaar	4.875.000	5.200.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij Bank het Waarborgfonds Zorg luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines en installaties.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**9. Kortlopende schulden**

Er is geen kredietfaciliteit in rekening-courant op 31 december 2023 (2022: € 0).

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	325.000	325.000
- Nog te betalen salarissen	212.900	11.935
- Schulden aan zorgverzekeraars	516.229	1.574
- Schulden uit hoofde van subsidies	0	143.066
Totaal overige schulden	1.054.129	481.575
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	961.255	910.910
- Vakantiedagen / PLB-uen	2.918.067	2.916.158
- Vooruitontvangen subsidies	461.294	191.980
- Nog te betalen kosten en overlopende passiva	742.998	819.133
Totaal overige passiva	5.083.614	4.838.182

Toelichting: de nog te betalen kosten betreffen met name betalingen waarvoor de factuur op 31-12-2023 nog niet ontvangen was.

10. Financiële instrumenten*Algemeen*

Revalidatie Friesland maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Revalidatie Friesland blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Revalidatie Friesland handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Revalidatie Friesland verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 97% geconcentreerd bij grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt € 20.000.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot de eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. Bij deze lening is tot 2043 het percentage vastgelegd.

Reële waarde

De reële waarde van de langlopende schulden wijkt fractioneel af van de boekwaarde. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa**Fiscale eenheid**

Revalidatie Friesland maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met de stichting Nexus Paramedie en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2023 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 0 (2022: € 0).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**Huurverplichtingen**

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

<u>Onroerende zaak</u>	<u>Geschatte</u> <u>jaarhuursom</u> <u>2024 in €</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>2 - 5 jaar in €</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>> 5 jaar in €</u>	<u>Einddatum</u> <u>huurcontract</u>
Leeuwarden	241.284	965.136	1.628.667	30-09-35
Emmeloord	32.976	6.870		14-03-25
Sneek	38.911	38.911		1-01-26
Heerenveen	64.309	128.618		1-01-27
Dokkum	63.324	265.325		30-06-27
Drachten	5.626	22.504		onb. tijd.
Meppel	229.908	919.632	2.988.804	1-12-41
Totaal	676.338	2.346.996	4.617.471	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Aangegane investeringsverplichtingen

Er is opdracht verstrekt voor de vervanging van het WIFI/ICT netwerk. De verstrekte opdracht bedraagt € 312.138 waarvan € 96.657 is aanbetaald en geactiveerd in 2022.

Onderhandelingsresultaat CAO

Op 27 maart 2023 is een CAO onderhandelingsakkoord gesloten tussen werkgevers en vakbonden. De afspraken over de loonstijging per 1 juni 2024 zullen hun weerslag hebben op de personeelsgerelateerde voorzieningen en de niet opgenomen vakantie- en verlofuren.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgverzekeraars de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Revalidatie Friesland heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles. Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies en bijdragen.

Revalidatie Friesland verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles, subsidievaststellingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

11b. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen**Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. Revalidatie Friesland is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2023.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2023

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossings- wijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
NWB	30-dec-03	6.000.000	20	onderhands	4,57%	30-dec-23	300.000	0	300.000	0	0	0	lineair	0	waarborgfonds zorg
NWB	30-dec-03	13.000.000	40	onderhands	0,82%	30-dec-43	6.825.000	0	325.000	6.500.000	4.875.000	20	lineair	325.000	waarborgfonds zorg
Totaal							7.125.000	0	625.000	6.500.000	4.875.000			325.000	

Toelichting:
Voor de lening met een oorspronkelijke hoofdsom van € 13.000.000 is was de rente tot 30-12-2023 4,82%. Het huidige percentage is op 23-12-2021 vastgelegd op 0,815%.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

In de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening is in totaliteit € 0 aan corona-compensatie opgenomen (2022: € 1.381.418). Er bestaat nog geen overeenstemming over de hoogte van de corona-compensatie 2022.

11. Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werken opzichte van de voorafgaande balansdatum

Het betreft de mutatie van het onderhanden werk en de nog te factureren omzet per balansdatum.

12. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2023	2022
	€	€
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	0	0
- Subsidie zorgbonus	0	0
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	150.738	136.207
- Opbrengsten horecavoorzieningen	128.736	88.320
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	1.815.682	1.838.088
Totaal	<u>2.095.156</u>	<u>2.062.615</u>

Toelichting:

LASTEN**13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2023	2022
	€	€
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	1.014.285	736.640
Totaal	<u>1.014.285</u>	<u>736.640</u>

Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:

personeel niet in loondienst algemeen, hotel en administratief	3	2
personeel niet in loondienst verpleegkundige functies	0	1
personeel niet in loondienst behandelfuncties	6	5
	<u>9</u>	<u>8</u>

Toelichting:

De stijging is het gevolg van tijdelijke inhuur van ICT personeel als gevolg van vacatures.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
24

d.d. 29/5/2024

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

14. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2023	2022
	€	€
Lonen en salarissen	21.315.047	19.493.179
Totaal	<u>21.315.047</u>	<u>19.493.179</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
algemene en administratieve functies	65	64
hotelfuncties	24	24
management en staf zorg	10	10
revalidatie techniek	1	1
onderzoekfuncties	2	2
behandelfuncties	100	95
psycho sociale functies	23	22
verpleegkundig en opvoedkundig personeel	45	43
medisch en sociaal wetenschappelijke functies	45	43
terrein en gebouwgebonden functies	5	5
	<u>319</u>	<u>309</u>

Toelichting:

De stijging van de formatie werd veroorzaakt door de toename van de zorgvraag en daaraan gekoppeld de omzet.

Naast deze toename van de formatie is de stijging van de kosten het gevolg van de afspraken die gemaakt zijn in de CAO-Ziekenhuizen.

15. Sociale lasten

De stijging van de sociale lasten is het gevolg van de de onder 14 opgenomen salariskosten stijging.

16. Pensioenlasten

De stijging van de pensioenlasten is het gevolg van de onder 14 opgenomen salariskostenstijging.

17. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2023	2022
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	122.726	142.687
- materiële vaste activa	1.480.066	1.534.511
- betaalde afschrijvingsvergoeding derden	19.511	12.112
Totaal afschrijvingen	<u>1.622.303</u>	<u>1.689.310</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

18. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2023	2022
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	764.121	686.051
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	677.147	593.691
Overige personeelskosten	1.220.145	1.068.069
Algemene kosten	3.190.869	2.813.312
Huur en leasing	723.558	716.396
Onderhoudskosten	458.531	382.666
Energiekosten	782.590	481.659
Totaal overige bedrijfskosten	<u>7.816.961</u>	<u>6.741.845</u>
Toelichting:		
De stijging is met name het gevolg van de hoge inflatie in 2023.		

19. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2023	2022
	€	€
Rentebaten	135.449	0
Rentelasten	-341.064	-387.387
Totaal	<u>-205.615</u>	<u>-387.387</u>

20. Bijzondere baten en lasten

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende kosten- en opbrengsten soorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2023	2022
	€	€
Nagekomen baten en lasten (verwerkt in de post zorgopbrengsten zorgverzekeringswet)	-15.082	-149.921
Totaal	<u>-15.082</u>	<u>-149.921</u>

21. Honoraria accountant

	€	€
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	76.576	71.570
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. kostprijstaanlevering en due dilligance)	72.073	6.933
	<u>148.649</u>	<u>78.503</u>
Toelichting:		
De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2023 (2022) zijn verricht.		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDENVerstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

21. Transacties met verbonden partijen

Er is geen sprake van transacties met Nexus Paramedie. De transacties met verbonden partijen bestaan op hoofdlijnen uit:

- De verloning en betaling van salarissen, belastingen en premies van de personeelsleden die Nexus Paramedie door worden ingezet
- Het verstrekken van werkkapitaal

Deze transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2023 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

	P. G. Visch
	Raad van Bestuur
	Bestuurder
1 Functie (functienaam)	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-mei-17
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	188.852
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.129
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	203.981
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	205.000
10 Bezoldiging uit hoofde van nevenwerkzaamheden bij de WNT-instelling	0
11 Bezoldiging voor werkzaamheden bij gelieerde rechtspersoon	0
12 Totale bezoldiging	203.981
13 Voor de WNT-instelling geldend bezoldigingsmaximum (indien nevenwerkzaamheden of werkzaamheden bij gelieerde rechtspersoon)	0
14 Uitkeringen in verband met de beëindiging van het dienstverband	0
15 Individueel toepasselijk maximum beëindigingsvergoeding	75.000
<u>Vergelijkende cijfers 2022</u>	
1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	178.911
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	13.488
5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	192.399
6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	199.000

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024 28

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Toezichthoudende topfunctionarissen

	mevr. W.J. Koopmans-Kornelius Voorzitter RvT	dh. R. Burie Lid RvT	dh. H.W.H.M. van Kesteren Lid RvT
1 Functie (functienaam)	1-apr-18	1-sep-22	1-sep-17
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	heden	heden	heden
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)			
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.491	7.133	7.133
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	20.500

Vergelijkende cijfers 2022

1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.185	2.308	6.925
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.850	6.652	19.900

	dh. F. Wallis Lid RvT	dh. Y.B. van der Meer Lid RvT
1 Functie (functienaam)	1-aug-19	1-jan-20
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	heden	heden
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)		
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	7.133	7.133
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.500	20.500

Vergelijkende cijfers 2022

1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	6.925	6.925
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.900	19.900

De raad van toezicht/commissarissen heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Revalidatie Friesland een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 205.000 Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.750 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 20.500. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Revalidatie Friesland

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Revalidatie Friesland te Beetsterzwaag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Revalidatie Friesland op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *Wet normering topinkomens (WNT)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de winst- en verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol WNT 2023* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Revalidatie Friesland zoals vereist in de *Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO)* en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de *Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)*.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de *Regeling Controleprotocol WNT 2023* hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in *artikel 1.6a WNT* en *artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT*, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2023 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2023 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag
- het verslag van de raad van toezicht
- de overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* en de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG*.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *WNT*. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die



gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de *Nederlandse controlestandaarden*, de *Regeling Controleprotocol WNT 2023*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht, 29 mei 2024

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,
drs. F. van der Plaat RA

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING**Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De raad van bestuur van Revalidatie Friesland heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 29 mei 2024, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

In 2023 is het voorgenomen besluit genomen om per 1 juli 2024 bestuurlijk te fuseren met Noorderbreedte. Noorderbreedte is onderdeel van Zorgpartners Friesland waar ook de ziekenhuizen Tjongerschans en Medisch Centrum Leeuwarden onderdeel van uitmaken.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G. de heer P. G. Visch Raad van Bestuur	29-5-2024	W.G. mevrouw W. Koopmans-Kornelius voorzitter Raad van Toezicht	29-5-2024
W.G. de heer R. Burie lid Raad van Toezicht	29-5-2024	W.G. de heer H. van Kesteren lid Raad van Toezicht	29-5-2024
W.G. de heer Y.B. van der Meer lid Raad van Toezicht	29-5-2024	W.G. de heer F. Wallis lid Raad van Toezicht	29-5-2024

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van het vermogen van Revalidatie Friesland

3.2 Nevenvestigingen en handelsnaemer

Revalidatie Friesland heeft nevenvestigingen in Leeuwarden, Sneek, Heerenveen, Dokkum, Emmeloord, Drachten en Meppel en heeft geen afwijkende handelsnamen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 29/5/2024

Contact algemeen

088 580 15 80

info@revalidatie-friesland.nl

Postbus 2, 9244 ZN Beetsterzwaag

Meer informatie

Wilt u meer informatie over
Revalidatie Friesland? Kijk dan
op www.revalidatie-friesland.nl
of bel tijdens kantooruren naar
088 580 15 80.



Laat zien wat je
kunt

