

Jaarverslag
Revalidatie Friesland
2022

Laat zien wat je kunt

0	Inhoud.....	1
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.....	10
3.1.	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes	10
3.2.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht	11
3.3.	Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	12
3.3.1.	Goede zorg.....	12
3.3.2.	Waarden en normen	13
3.3.3.	Invloed belanghebbenden.....	14
3.3.4.	Inrichting governance.....	17
3.3.5.	Goed bestuur.....	18
3.3.6.	Verantwoord toezicht.....	19
3.3.7.	Continue ontwikkeling.....	19
4	Algemeen beleid.....	20
4.1.	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	20
4.2.	Voorgaande verwachtingen, algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	21
4.3.	Innovatie en wetenschappelijk onderzoek.....	22
4.4.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	23
4.5.	Naleving gedragscodes	24
4.6.	Risicoparagraaf	25
4.7.	Toekomstparagraaf	25

5	Bedrijfsvoering.....	27
5.1.	Interne beheersing van processen en procedures	27
5.2.	Cultuur en gedrag.....	27
5.3.	Kwaliteitsbeheersing	27
5.3.1.	Kwaliteitsregistraties	28
5.3.2.	Kwaliteit voor medewerkers/personeelsbeleid	28
5.4.	Automatisering en informatieveiligheid.....	32
6	Financieel beleid.....	34
6.1.	Financieel beleid.....	34
7	Verslag Raad van Toezicht.....	36
8	Jaarrekening	38

Bestuursverslag

Stichting Revalidatie Friesland

0 | Voorwoord

Het jaar 2022 was net als de voorgaande jaren opnieuw een hectisch jaar, vooral omdat we nog lang hinder hebben ondervonden van de effecten van Covid-19. Daarnaast hebben we ook veel last gehad van allerlei andere ontwikkelingen zoals inflatie, krapte op de arbeidsmarkt en hoger ziekteverzuim. Specifiek voor de revalidatie speelt ook mee dat onze Medisch Specialistische Revalidatie (MSR) onder druk staat, onder meer door een steeds meer beperkend beleid van zorgverzekeraars en de onderzoeken van het Zorginstituut Nederland. Alles bij elkaar staan we onder een steeds groter wordende druk, die onze continuïteit dreigt aan te tasten als we daar geen maatregelen tegen nemen.

De jaarrekening 2022 is afgerond en de uitkomst is dat Revalidatie Friesland een 'heel klein plusje' weet te schrijven. Ondanks alle verstoringe ontwikkelingen en negatieve tendensen hebben we in 2022 ook zeker vorm en inhoud gegeven aan onze ambities uit ons Ondernemingsplan. Deze richten zich vooral op het 'verbreden' van revalidatie, intensiever samenwerken met andere zorgorganisaties en het ontwikkelen van activiteiten in het kader van herstel en preventie. Het roer is wat dat betreft omgegaan binnen Revalidatie Friesland. We weten wat onze koers moet zijn en hoe we uit woelig water moeten blijven.

Ik wil een groot compliment maken naar alle medewerkers van Revalidatie Friesland. Ondanks alles heeft iedereen het hele jaar met hart en ziel gewerkt aan zo goed mogelijke patiëntenzorg. Wat er ook gebeurt, de medewerkers van Revalidatie Friesland blijven gaan en staan voor de beste zorg en behandeling die binnen hun vermogen ligt.

Het kleine positieve resultaat van ons is daarmee vooral de verdienste van de medewerkers van Revalidatie Friesland. Vooral in het najaar is heel veel zorg uit het voorjaar 'ingehaald' en konden meer patiënten worden behandeld. Helaas zien we dat niet allemaal terug in ons resultaat, omdat 'overproductie' vaak nog steeds niet wordt uitbetaald door sommige zorgverzekeraars. Dit heeft ons veel geld gekost. Desondanks hebben we met overtuiging gewerkt aan goede zorg en ook aan verdere ontwikkeling en innovaties. Dat blijven we ook doen en daar mag iedereen van Revalidatie Friesland trots op zijn. Ik vind het een voorrecht om deel uit te mogen maken van 'team Revalidatie Friesland'.

Peter Visch, Raad van Bestuur

1 | Profiel van de organisatie

1.1. 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

1.2. Structuur van het concern

1.2.1. Juridische structuur

Stichting Revalidatie Friesland

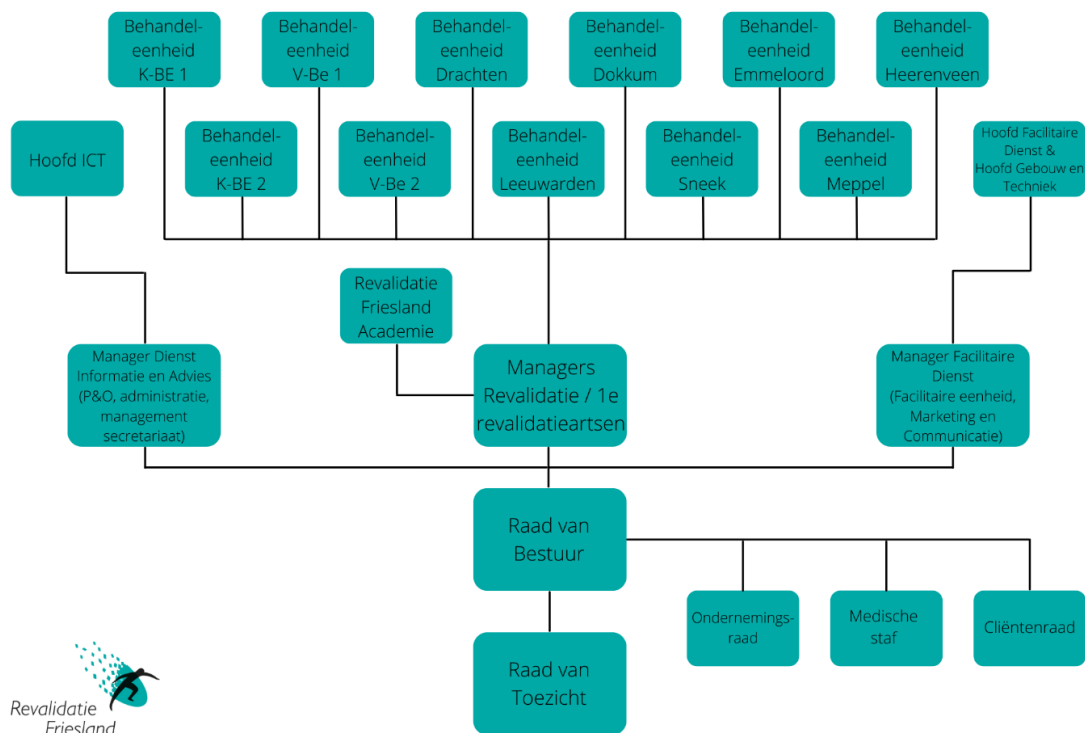
Revalidatie Friesland is een stichting die wordt bestuurd door een raad van bestuur met statutaire bevoegdheden. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en ontwikkelt daartoe het strategische beleid van de organisatie. Onder de raad van bestuur zijn per organisatieonderdeel 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.

1.2.2. Organisatorische structuur

Onderstaand overzicht toont het organigram van Revalidatie Friesland:



1.2.3. Intern toezicht

De raad van bestuur bestaat uit één persoon. Er zijn twee managers revalidatie, een manager Facilitaire Dienst en een manager Dienst Informatie en Advies. De vier 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.

1.2.4. 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.

1.2.5. Medezeggenschap

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

1.3. Kerngegevens

1.3.1. 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

1.3.2. 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 afgenomen. 51% van de patiënten moest langer wachten dan de Treeknormen (2021: 46%). De wachttijden voor de polikliniek waren voor 27% (2021: 33%) van de patiënten boven de Treeknormen. In de kliniek was de wachttijd voor 1,6% van de patiënten langer dan de Treeknormen (2021: 0%).

Productie	Aantal
Aantal klinische verpleegdagen in verslagjaar	14.186
<i>Waarvan voor kinderen tot 17 jaar</i>	1.828
<i>Waarvan voor volwassenen</i>	12.358
Aantal klinische opnames in verslagjaar	364
<i>Waarvan voor kinderen tot 17 jaar</i>	45
<i>Waarvan voor volwassenen</i>	319
Aantal in verslagjaar gesloten DBC's / DBC zorgproducten	16.253
<i>Waarvan klinisch</i>	316
<i>Waarvan poliklinisch</i>	15.937
Aantal in verslagjaar geopende DBC's / DBC zorgproducten	16.317
<i>Waarvan klinisch</i>	316
<i>Waarvan poliklinisch</i>	16.001

Personeel	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst exclusief medisch specialisten per einde verslagjaar	430
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	33.540.809

De coronapandemie heeft ook in 2022 een fors effect gehad op de bovenstaande cijfers.

1.3.3. *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.

1.4. **Samenwerkingsrelaties**

Het gaat in deze paragraaf alleen om partijen met wie het concern voor zijn kernactiviteiten een specifieke relatie is aangegaan, bijvoorbeeld in de vorm van een overeenkomst, een convenant of andere afspraken. Geef een overzicht van deze samenwerkingsrelaties en de relatie tussen hen en het concern. Voorbeelden van 'samenwerkingsrelaties' zijn samenwerkingspartners, onderaannemers, patiënten- en cliënten-organisaties, overheden, toezichthouders, zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten en kapitaalverschaffers.

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.

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.

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

De samenwerking met MCL en Noorderbreedte in Leeuwarden is versterkt in 2022. Er is een projectaanpak geschreven voor het breder bekend maken van het concept van geïntegreerd revalideren (medisch specialistische revalidatie, geriatrische revalidatie en Herstel & Preventie).

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.

In 2022 is de samenwerking tussen Basalt, Revalidatie Friesland en Klimmendaal geïntensiveerd onder de naam ‘Revion’ in de vorm van een intentieovereenkomst. Verbetering van de kwaliteit van de revalidatiezorg staat voorop. Dit bereiken de drie 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.

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.

2 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

2.1. 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. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie

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 2022

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer drs. P.G. Visch	Raad van bestuur (1,0 FTE)	• Bestuurslid Vereniging Dorpsbelang Scharnegoutum • Lid Raad van Toezicht Zorgplein Noord • Lid Raad van Toezicht Heelkunde Instituut Nederland • Lid Commissie Sturing en Financiering Revalidatie Nederland • Lid Bestuurs Advies Commissie Informatiebeleid Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen

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:

• vaste en andere onkostenvergoeding	€ 0
• binnenlandse reiskosten	€ 4.344
• opleidingskosten	€ 2.051
• representatiekosten	€ 0
• overige kosten	€ 0

2.2. 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 raad van toezicht Baalderborg Groep - Voorzitter Stichting Vrienden Beatrix kinderziekenhuis (UMCG) - Bestuurslid Stichting De Wijk De Wereld (Stadsschouwburg Groningen) - Bestuurslid Dickens-sociëteit Haren - 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 raad van commissarissen Wonen Noordwest Friesland - Lid raad van toezicht Stichting Tactus
De heer drs. F. Wallis	Lid Commissie Kwaliteit	- Huisarts, Beetsterzwaag - Adviseur bestuur Stichting Apotheekhoudende Huisartsen Friesland - Voorzitter Stichting VPTZ Zuidoostfriesland

		• Bestuurslid Stichting de Buorskip Beetsterzwaag • Bestuurslid Stichting Landelijk Coördinatiecentrum Reizigersadvisering • Bestuurslid Musica Retorica Groningen
De heer R. Burie MSc MBA	Lid Commissie Kwaliteit	• 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 2022

2.3. Toepassing Governancecode Zorg 2022

2.3.1. 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 kwartaal vindt rapportage plaats over de behaalde resultaten, welke wordt gedeeld met het managementteam, de medezeggenschapsorganen en de raad van toezicht.

2.3.2. 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 2022 is één melding gedaan. De aard van de klacht was een bezwaarschrift tegen de beschrijving en indeling van de functie. Voor behandeling van de klacht is een beroep gedaan op de IBC-FWG van samenwerkingspartner Noorderbreedte.

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 2022 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 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 2022 is één klacht ingediend bij de externe klachtencommissie over de hoogte van het bedrag dat de klager aan zijn zorgverzekeraar heeft moeten betalen voor een behandeling bij een arts. De klachtencommissie heeft allereerst vastgesteld dat een declaratie in de revalidatiezorg niet plaatsvindt op basis van een uurtarief maar op basis van zogeheten Diagnose Behandelcombinaties (DBC's) en dat het voor de vaste vergoeding van de DBC die voor deze situatie geldt niet uitmaakt hoelang een behandeling heeft geduurd. De klachtencommissie heeft zich vervolgens niet bevoegd verklaard om de klacht inhoudelijk te beoordelen. Klager vraagt de klachtencommissie om zich uit te spreken over de hoogte van het bedrag dat hij zijn zorgverzekering heeft moeten betalen. De klacht ziet dus niet op een gedraging van een medewerker van Revalidatie Friesland.

De patiëntencontactpersoon heeft in 2022 aandacht besteed aan twaalf klachten. De aard van deze klachten was communicatie, bejegening en de verwachtingen van de patiënt, bijvoorbeeld over de wachttijd en indicatiestelling.

Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling

In 2022 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.

2.3.3. 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.

Ondernemingsraad

In mei 2022 is er een nieuwe OR samengesteld en geïnstalleerd. De OR telt elf betrokken leden uit diverse locaties en afdelingen van de organisatie. Het dagelijks bestuur is uitgebreid met een vicevoorzitter en er is een nieuwe opzet van de commissies gemaakt. De OR wil meer aandacht besteden aan communicatie, zodat er een commissie Communicatie & Informatie is opgesteld, die regelmatig overleg heeft met een medewerker van Marketing & Communicatie. Daarnaast is een commissie Personeelsbeleid & Arbozaken (een samenvoeging van de VGWM-commissie en de commissie Personeelszaken).

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 ondernemingsraad ontving in het verslagjaar:

- Zeven adviesaanvragen (Alear, arbeid in samenwerking met Revion, conceptbegroting 2023 Revalidatie Friesland, begroting 2023 Nexus Paramedie, HR-huis, pilot handenlab, nieuwe functies CMIO en CNIO)
- Vier instemmingsaanvragen (aanwijzen verplichte vrije dagen, opleidingsjaarplan en jaarverslag, werkkostenregeling, strategisch opleidingsplan 2022-2025)
- Elf notities ter informatie.
- Twee keer werd een initiatiefvoorstel gedaan vanuit de OR (scholingsbeleid en gebruik eigen middelen).

Naast de geplande overlegvergaderingen met de bestuurder is er een artikel 24-overleg georganiseerd. Daarnaast waren er overleggen met de bestuurders en ondernemingsraden van Revion en Noorderbreedte/MCL, de projectleider van het project Alear in Leeuwarden, de raad van toezicht en het knooppuntenoverleg.

Clëntenraad

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 cliëntenraad 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 cliëntenraad werkt met een jaarplan, werkgroepen en een huishoudelijk reglement. Ondersteuning vanuit Revalidatie Friesland wordt gegeven door de ambtelijk ondersteuner en een secretaresse.

De cliëntenraad constateert dat de ontwikkelingen binnen de zorg de arbeidsmarkt en het Integraal Zorgakkoord de organisatie dwingen om de blik te verruimen. De cliëntenraad was bij veel projecten in dat kader nauw betrokken, onder andere bij ontwikkelingen als: e-revalidatie, verkorten van wachttijden, VIPPS en digitale uitwisseling patiëntgegevens, Leefstijl, alerte gastvrijheid.

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 cliëntenraad heeft het recht van enquête; er waren in 2022 geen geschillen die gebruikmaking van dit recht nodig maakten. De cliëntenraad kwam in 2022 elf keer bijeen. De Wmcz2018 geeft aan welke beleidszaken aan de cliëntenraad voorgelegd moeten worden. De betrokkenheid van de cliëntenraad gaat verder.

De cliëntenraad heeft met de raad van bestuur veel gesproken over de ontwikkelingen binnen medisch specialistische revalidatie en Revalidatie Friesland. Maar ook over het integraal zorgakkoord en wat dit betekent voor Revalidatie Friesland en de patiënt. Daarnaast is en wordt de cliëntenraad ook betrokken bij

en geraadpleegd over ontwikkelingen en projecten die volgens de Wmcz2018 niet advies- of instemmingsplichtig zijn. Hierdoor kan de cliëntenraad alle ontwikkelingen volgen en de formele advies- en instemmingsvragen in de juiste context plaatsen. In 2022 is geadviseerd over: het patiëntveiligheidsbeleid, arbeidsrevalidatie in Revionverband, verruiming openingstijden en het verkenningsonderzoek samenwerking MCL-NB-RF.

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. Het eerste halfjaar hebben de achterbancontacten vanwege de coronapandemie telefonisch plaatsgevonden. De verslagen van de achterbancontacten worden gedeeld met het managementteam.

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 31 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. De medische staf kwam drie keer bijeen in een algemene ledenvergadering.

Het bestuur van de vereniging vergaderde in het verslagjaar elf keer; aansluitend aan de vergadering spraken voorzitter en secretaris met de raad van bestuur. Eenmaal per jaar is er een vergadering met de raad van toezicht.

In het jaar 2022 zijn de gevolgen van de COVID-pandemie nog duidelijk aanwezig. Organisatiebreed zijn consequenties merkbaar. Financieel is de compensatieregeling na Q2 stopgezet en moest een inhaalslag gemaakt worden wat betreft de productie. Mede door langdurig ziekteverzuim van diverse revalidatieartsen, maar ook onder overige personeelsleden (onder andere vanwege langdurige klachten na doorgemaakte COVID) verliep dit moeizaam. Het afgelopen jaar heeft in teken gestaan van het vergroten en optimaliseren van het medisch leiderschap van de medische staf, in aanloop naar de organisatieontwikkeling om over te gaan naar een duaal management met een medisch manager. Daarnaast was de medische staf nauw betrokken bij de samenwerkingen (Revion, UMCG, geriatrie revalidatiezorg in Leeuwarden en Emmeloord). De medische staf heeft daarnaast input geleverd aan de repliek van de VRA op het herziene standpunt medisch specialistische revalidatie van het Zorginstituut Nederland, waarin de chronische pijn en oncologische revalidatie ter discussie zijn gesteld.

Kinderadviesraad

De kinderadviesraad behartigt de belangen van alle kinderen en jongeren van Revalidatie Friesland en heeft in 2022 actief meegedacht over zorgprocessen en beleidsontwikkelingen:

- Er is met de bestuurder gesproken over hun wensen (een arts in het weekend of iemand die oproepbaar is, meer activiteiten in het weekend, meer samen met kind & therapeut een plan maken voor het oefenen, meer zelf kunnen plannen) en continuïteit van zorg.
- In de kinderkliniek is een brievenbus gerealiseerd waar elke vergadering nieuwe kaartjes in zitten met wensen voor verandering/verbetering.
- Met leidinggevende is overleg over verduisterende gordijnen, privacy in de kleedruimte bij het zwembad, maaltijden.
- De subsidieaanvraag Samen beslissen is goedgekeurd

2.3.4. 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 2022 hebben zich geen conflicten voorgedaan.

2.3.5. 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.

2.3.6. *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.

2.3.7. *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 2022 plaatsvond met externe begeleiding. Hieruit kwam naar voren dat de raad van toezicht niet alleen sparringpartner is van de raad van bestuur, maar zich ook medeverantwoordelijk voelt bij het tot stand komen van de strategie.

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.

3 | Algemeen beleid

3.1. 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.

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

Revalidatie Friesland had in 2022 veel last van enkele ontwikkelingen die elkaar negatief beïnvloeden. Per 1 mei werd dit duidelijker zichtbaar, omdat sinds dat moment de vangnetregeling beëindigd is, maar corona nog niet weg was. Het gaat vooral om:

- *De inflatie is vanaf maart enorm gestegen*
De materiële kosten stijgen snel en dit kunnen wij niet in onze tarieven verrekenen. Ook voor onze medewerkers wordt het dagelijks leven duurder. De inflatie heeft onder andere gevolgen voor looneisen voor de cao van 2023. Daarnaast stijgen ook voor ons de energieprijzen, hoewel de tarieven in 2022 al eerder vastgelegd waren. De grootste stijging wordt in 2023 verwacht.
- *Krapte op de arbeidsmarkt*
De arbeidsmarkt is lang niet zo krap geweest als nu en deze zal voorlopig nog aanhouden. Hoewel het in de regel wel lukt om personeel aan te trekken, is door de krappe arbeidsmarkt en de hoge mate van uitval door ziekte wel veel verstoring in de bedrijfsvoering.
- *De Medisch Specialistische Revalidatie (MSR) staat onder druk*
Het Zorg Instituut Nederland (ZIN) doet onderzoek naar onderdelen van de MSR met de vraag of deze wel of niet in de zorgverzekering moeten blijven. Het gaat om vrijwel de gehele MSR. Deze dreiging heeft vrijwel het hele jaar boven ons hoofd gehangen en is op dit moment nog steeds niet voorbij. Omdat de patiënten nu onder de MSR-indicatie vallen en er geen alternatief is, blijft de zorg geleverd.
- *Ziekteverzuim*
Het ziekteverzuim was het hele jaar al hoog, vooral vanwege Covid-19, maar ook doordat de weerbaarheid van personeel na drie jaren coronapandemie verminderd is. Dat gaf dus ook meer verstoringen in ons werk. Patiënten zeggen vaker af en ook medewerkers vallen vaker uit.

Met veel inspanning lukte het sinds juni om de productie weer op peil te krijgen, zowel klinisch als poliklinisch. De focus lag sindsdien op drie acties:

1. Een strakkere interne sturing waarbij instroom en behandeling op prioriteit nummer 1 staat.
2. Accezz-onderzoek in de kliniek en implementatie om belemmeringen in het proces op te lossen en doelmatigheidsvoordelen te realiseren.
3. Indien nodig inzetten van boven formatieve formatie om de wachtlijsten weg te werken.

We kunnen vaststellen dat de ingezette acties tot goede resultaten hebben geleid. Sinds de zomer zijn we in staat om onze productie op peil te krijgen en te houden en ligt deze in lijn met onze begroting. Gegeven de zorgvraag en het feit dat er nog steeds wachtlijsten zijn, hebben we dit kunnen onderbouwen en afspreken voor 2023.

Samenwerking regionaal

Er is in 2022 gewerkt aan het ontwikkelen van het concept van geïntegreerde revalidatie op diverse locaties:

- Geïntegreerde revalidatie in Leeuwarden (concept Alear, met MCL-Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land): er ligt een bestuurlijke opdracht en projectstructuur om Alear daadwerkelijk te gaan realiseren. In deze structuur zal het 'samen werken en organiseren' en het 'samen bouwen' gezamenlijk

worden uitgewerkt. Ook de vastgoedopgave van RF wordt in dit project geplaatst. De mogelijkheden tot en uitwerking van intensievere samenwerking krijgen een vervolg in 2023.

- Geïntegreerde revalidatie in de Noordoostpolder (Antonius ziekenhuis en Zorggroep Oude- en Nieuwe Land): de plannen afmaken voor het realiseren van een nieuw zorgcentrum (heeft stilgelegen vanwege de crisis), is er vooral gewerkt aan de inhoudelijke samenwerking en de gezamenlijke werving van een Specialist Ouderengeneeskunde (ook voor Noorderbreedte).
- Geïntegreerde revalidatie in Drachten (met Nij Smellinghe en ZuidOostZorg) is op bestuurlijk niveau in onderzoek.
- Samenwerking kinderrevalidatie met het UMCG met als doel het verstevigen van de kinderrevalidatie in Noord-Nederland.

Landelijke samenwerking

De samenwerking met de drie Revion-partners (Klimmendaal, Basalt en Revalidatie Friesland) in Revion kreeg in 2022 meer vorm op het gebied van inhoudelijke samenwerking: de verbetering van (kwaliteit van) het primaire proces, harmonisering, vernieuwende zorgconcepten en verdere uitbouw van scholen / opleiden van medewerkers. Er zijn verbeterteams opgestart op het gebied van NAH (o.l.v. Basalt), Chronische Pijn (o.l.v. Klimmendaal) en CP bij kinderen (o.l.v. Revalidatie Friesland). Medio 2023 is deze opdracht voltooid, en starten nieuwe groepen voor andere diagnoses. Daarnaast lijkt het toegevoegde waarde te hebben om gezamenlijk op te trekken, zeker nu de afspraken uit het nieuwe Zorgakkoord (opnieuw) verschillend worden uitgelegd en de sector financieel onder druk staat. In 2022 heeft ook onderzoek schaalgroottevoordelen voor ondersteunende diensten plaatsgevonden.

3.3. Innovatie en wetenschappelijk onderzoek

De Revalidatie Friesland Academie (RFA) heeft zich in 2022 doorontwikkeld door enerzijds haar pijlers te versterken en anderzijds de verbinding tussen die pijlers te verstevigen. Deze pijlers zijn:

- Opleiden/Onderwijs (intern en extern)
- (Wetenschappelijk) Onderzoek/Research commissie
- Innovatie (projecten)
- Subsidie- en fondswerving

Kenmerkend is dat (vrijwel) alle activiteiten zich zijn gaan richten op de doelen uit het Ondernemingsplan. Uitgezonderd bijvoorbeeld meerjaren-onderzoeken of onderzoeken van andere organisaties waarin de RFA om inhoudelijke of strategische redenen participeert.

Door onderzoek te koppelen aan innovatie, door onderwijs aan projecten te koppelen en onderzoek uit te voeren met onderwijsinstellingen, wordt gewerkt aan de basisdoelstelling van de RFA, namelijk het elkaar laten versterken van onderwijs, innovatie en onderzoek.

Terugblik 2022

De resultaten van 2022 werden beïnvloed door Covid-19 en de daaruit voortvloeiende maatregelen. Met name de pijler 'Opleiden' werd hierdoor negatief beïnvloed en kon de externe scholing niet geven zoals was gepland. Wel werden positieve resultaten behaald bij de pijler fonds- en subsidiewerving. Door het binnenhalen van grote subsidiebedragen konden meerdere grote projecten starten. Binnen deze pijler werd een forse professionaliseringsslag gemaakt. Ook werd tijd en energie gestoken in het versterken van

de netwerken. Activiteiten waar we de komende jaren de vruchten van gaan plukken en waaruit activiteiten voort gaan komen waar onze medewerkers in kunnen participeren.

Resultaten en publicaties

De Research Commissie van Revalidatie Friesland heeft in 2022 bijdragen geleverd aan het wetenschappelijk onderzoek met 7 publicaties in peer-reviewed tijdschriften. Daarnaast zijn er 7 presentaties verzorgd op nationale en internationale congressen en symposia (praatjes en posters). Daarnaast heeft de Research Commissie gepresenteerd op een internationale webinar over ICF en een werkbezoek georganiseerd voor Europese revalidatiecentra en hogescholen vanuit het Erasmus+ gesubsidieerde INPRO project. Tot slot doen studenten van diverse hogescholen en universiteiten praktijkonderzoek bij Revalidatie Friesland. In 2022 werd voor het eerst een mini-symposium georganiseerd waarin 26 studenten de resultaten van hun onderzoeken presenteerden onder de titel 'Studenten Presenteren!'.

Diverse wetenschappelijke projecten hebben impact op het dagelijks werk van Revalidatie Friesland. Goede voorbeelden zijn INPRO maar ook het project 'Juiste Zorg op de Juiste Plek'.

In 2022 heeft de Research Commissie een vervolg gegeven aan de kwaliteitsverbeteringen (dataopslag, METC, procedures) die in 2021 zijn ingezet. De Research Commissie wil meer verbinding met het UMCG om onder andere de kwaliteitsverbetering beter te borgen.

3.4. 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 routekaart 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.

Het gebouw wordt in de basis verwarmd doormiddel van een biomassaketel. Voor de piekbelasting zijn er twee stuks HR-ketels. De circulatiepompen zijn de afgelopen jaren vervangen door frequentie geregelde pompen. De 8 luchtbehandelingskasten zijn voorzien van warmteterugwinning en een verwarmingsbatterij. Het volledige pand is grotendeels uitgevoerd in conventionele verlichting (PL en TLD-verlichting). Op enkele plekken is LED-verlichting aanwezig. Het totaal geïnstalleerd verlichtingsvermogen bedraagt ongeveer 8 W/m². Daarnaast zijn er in 2018 op het dak 1.600 stuks pv-panelen geplaatst. De maatregelen genoemd in de lijst van doelmatig beheer en onderhoud (DBO) zijn geborgd. Revalidatie Beetsterzwaag heeft onderhoudsovereenkomsten voor klimaatinstallaties (regeltechniek, luchtbehandeling, koeling en warm tapwater). Ook is de eigen technische dienst zeer alert op mogelijkheden van energiebesparing. Zij beheren de instellingen in het gebouwbeheersysteem en hebben o.a. de cv-leidingappendages op eigen initiatief geïsoleerd en op diverse plaatsen in het gebouw LED-verlichting aangebracht.

3.5. 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.

3.6. Risicoparaagraaf

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 2022 waren als volgt:

- ➔ Na het wegvallen van de financiële vangnetten zullen de DBC-inkomsten weer op peil van de begroting moeten worden gerealiseerd. Beheersmaatregelen: procesverbeteringen, prioritering behandelingen, toepassen telerevalidatie en flexibele inzet personeel.
- ➔ Investerings in samenwerkingen met strategische impact. Beheersmaatregelen: agenderen voortgang Alear en Revion en besluitvorming in samenhang.
- ➔ Besluitvorming op verschillende niveau's leiden tot vertraging of tegengestelde belangen. Beheersmaatregelen: aanpassen besluitvormingsstructuur met integrale inbreng.

In de kwartaalrapportages werd specifiek gerapporteerd 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.

3.7. Toekomstparaagraaf

In 2022 is de toekomst van Revalidatie Friesland in financieel perspectief in beeld gebracht, waarbij de koers van het ondernemingsplan en de ambitie van geïntegreerd werken tussen de medisch specialistische revalidatie en geriatrie 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 zal 2023 gebruiken 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).

Met de partners binnen Revion zetten we in 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 2023 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.

4 | Bedrijfsvoering

4.1. 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.

4.2. 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 2022 zijn de volgende ontwikkelingen in de cultuur van Revalidatie Friesland van invloed geweest:

- Het samengaan van twee afdelingen in de kliniek heeft invloed op de culturen van verschillende afdelingen, andere methodes van werken en het met meer medewerkers in een groep/afdeling. Dat vertrouwen onderling van medewerkers moet gaan groeien.
- De financiële onzekerheden (stijgende inflatie en kosten, cao-perikelen, productie weer op orde krijgen na de coronajaren, de MSR die onder druk staat, het IZA) vragen om verbreden van het aanbod (Herstel & Preventie, arbeidsrevalidatie) en samenwerking met andere zorgaanbieders (geïntegreerde revalidatie op diverse locaties). Ook het ondernemingsplan geeft die richting aan. Dat vergt verandervermogen van de medewerkers en de bereidheid die koers te gaan volgen.

4.3. 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.

4.3.1. Kwaliteitsregistraties

Infectiepreventiecommissie (IPC)

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

In 2022 hebben corona gerelateerde werkzaamheden een groot deel van de IPC-taken ingevuld. Langzamerhand heeft er een verandering plaats gevonden naar meer eigen verantwoordelijkheid nemen en algemene voorzorgsmaatregelen. De aanwezigheid in het IPC-team van communicatie en facilitair zijn afgeschaald naar indien nodig. Aan de reguliere IPC werden meerdere vragen gesteld over potentiële risico's en afwegingen over wat de grenzen zijn wat een patiënt wel of niet kan als er sprake is van een BRMO en hoe de medewerkers hiermee om moeten gaan. Het onderwerp wel of niet kunnen zwemmen werd daarbij regelmatig genoemd aangezien de landelijke richtlijnen hierover geen uitspraken doen. Een stagiaire infectiepreventie heeft als opdracht de (verouderde) isolatieprotocollen te herzien en aan te vullen met revalidatie specifieke informatie (zoals hoe te handelen bij (water)therapie).

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 leidinggevendenden. 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. Ook zijn er in 2022 acties geweest om een snellere afhandeling van de meldingen te bevorderen.

Meldingen aan de IGJ

Er zijn in 2022 geen meldingen gedaan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Naar aanleiding van twee calamiteiten in 2022 is het proces geëvalueerd, wat heeft geleid tot het aanpassen van het beleid in de procedure 'Calamiteiten en meldingen inspectie'. Naar aanleiding van de nieuwe Gedragscode Openheid Medische incidenten en betere afwikkeling Medische Aansprakelijkheid 2022 (GOMA) is deze gedragscode getoetst aan het beleid van Revalidatie Friesland en opgenomen in het beleid.

4.3.2. 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 2022 6,41. Het streefcijfer voor het verzuim in 2022 was 4,5% en dat is met name door de coronapandemie niet gerealiseerd. De duurklasse 'lang verzuim' maakt nog steeds het grootste deel uit van het verzuim.

Er is in 2022 één medewerker ingestroomd in de WIA. Daarnaast is voor twee langdurig zieke medewerkers een WIA-uitkering aangevraagd. Door een achterstand bij het UWV vinden twee beoordelingen plaats in 2023. Drie langdurig zieke medewerkers zijn in 2022 ingestroomd in de IVA.

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 31-12-2022 in totaliteit 23 meer medewerkers in dienst dan aan een jaar geleden. Door de start van de eerstelijnsactiviteiten in de stichting Nexus Paramedie zijn er zes medewerkers aangetrokken. De toename van het aantal andere medewerkers is het gevolg van het aantrekken van personeel in verband met vervanging vanwege ziekte en projectmatige werkzaamheden.

Jaar	2022	2021	2020	2019	2018
Gemiddelde bezetting in FTE's (excl. stagiaires) en inclusief personeel niet in loondienst	317	312	311	310	318

Wanneer de *bezetting in aantallen* personen op 31 december 2022 wordt verdeeld naar fulltime/parttime en geslacht, levert dit het volgende beeld op.

Aantal medewerkers op 31-12-2022 incl. stagiaires	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	28	23	51
Parttime	63	368	431
Totaal	91	391	482

Het aantal werknemers van 45 jaar en ouder is iets gestegen. 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. Aan de andere kant wordt er bij vacatures gericht gezocht naar jonge medewerkers, zodat er ook in de toekomst revalidatieprofessionals beschikbaar zijn. Hierdoor is de voortdurende stijging van het aantal oudere medewerkers gestabiliseerd al maakt de huidige krapte op de arbeidsmarkt het lastiger om dit beleid toe te passen.

Bezetting op 31-12 naar leeftijd (incl. stagiaires)	2022	2021	2020	2019	2018
45 jaar en ouder	49,6%	49,0%	49,0%	48,1%	48,2%

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	2022	2021	2020	2019	2018
Contract voor onbepaalde tijd	95,8%	95,3%	95,3%	93,6%	87,0%
Contract voor bepaalde tijd	4,2%	4,7%	4,7%	6,4%	13,0%

Indiensttredingen

Het aantal indiensttredingen is opnieuw beïnvloed door COVID-19. Er werden medewerkers meer aangetrokken dan dat er vertrokken. Het personeelsbestand steeg met 17 medewerkers. Vooral door de stijging waren er meer medewerkers die in verband met vervanging van verzuim nodig waren.

Jaar	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Indiensttredingen werknemers	82	59	68	45	110	90
Indiensttredingen stagiaires	55	60	39	45	34	45
Totaal aantal indiensttredingen	137	119	107	90	144	135

Uitdiensttredingen

Het aantal medewerkers dat uit dienst ging, is in lijn met 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	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Uitdiensttredingen werknemers	58	57	63	87	93	85
Uitdiensttredingen stagiaires	54	59	42	37	42	39
Totaal aantal uitdiensttredingen	112	120	105	124	135	124

De redenen van de beëindiging van medewerkers waren als volgt:

Jaar	2022	2021	2020	2019	2018
Einde tijdelijk dienstverband	13	24	19	27	33
Op eigen verzoek	33	21	27	41	36
Met wederzijds goedvinden	0	3	6	6	12
Wederzijds goedvinden - ziekte	4	0	2	3	0
(Flex)pensioen	7	6	8	10	10
Gestopt binnen proeftijd	1	3	0	0	2
Overleden	0	0	1	0	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 maar ten opzichte van eerdere jaren wel lager.

Jaar	2022	2021	2020	2019	2018
Verlooppercentage	10,1%	9,9%	16,7%	17,4%	21,5%

De afgelopen jaren is 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.

Bezetting naar dienstjaren op 31-12 (incl. stagiaires)	2022	2021	2020	2019	2018
Langer dan 10 jaar	43,9%	41,8%	34,7%	35,0%	39,3%
Langer dan 20 jaar	20,9%	18,9%	19,8%	19,1%	15,1%

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim (tot 2 jaar) exclusief zwangerschap en ziekte in verband met zwangerschap was in 2022 6,39% met een meldingsfrequentie van 1,66. De gevolgen van de coronapandemie waren met name na het afschaffen van de door de overheidsmaatregelen in het voorjaar van 2022 veel groter wat heeft geleid tot bijna een verdubbeling van het aantal ziekmeldingen ten opzichte van 2019. Het verzuim steeg niet alleen door deze kortdurende ziektegevallen. Ook het langdurig verzuim steeg, doordat een aantal medewerkers post-covidklachten heeft of overbelast is geraakt.

Jaar	2022	2021	2020	2019	2018
Verzuimpercentage	6,41%	5,16%	6,12%	3,87%	5,83%

De meldingsfrequentie is het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker.

Jaar	2022	2021	2020	2019	2018
Meldingsfrequentie	1,66	1,21	0,97	0,88	0,99

4.4. 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, door een 'test phishing'-mail rond te sturen om te zien hoe hierop gereageerd wordt en door intranetberichten en e-learnings (voor elke nieuwe medewerker en periodiek herhalen elke 3 jaar).
- Daarnaast zijn meerdere medewerkers geschoold over het gebruik en de uitvoering van een DPIA (Data Protection Impact Assessment). De organisatie is verplicht om een DPIA uit te voeren bij grote veranderingen of nieuwe applicaties waarbij data (persoonsgebonden informatie) verwerkt wordt.

- Een student recht heeft een stageopdracht uitgewerkt over het gebruik van persoonsgegevens in applicaties (buiten het EPD om). In het rapport zijn meerdere risico's naar voren gekomen die gefaseerd in 2023 aandacht gaan krijgen.
- De laatste aanlevering van de NVZ-rapportage met zelfscan is aangeleverd.
- Er is gekeken naar de invullen van de FG binnen Revalidatie Friesland en de eventuele samenwerking binnen Revion-verband.
- Er zijn een CMIO en een CNIO aangesteld binnen Revalidatie Friesland, deze kunnen bijdragen aan meer kennis en bewustwording als het gaat om informatieverwerking en informatieveiligheid.
- Het verwerkingsregister is in samenspraak met Stichting Privacyzorg geactualiseerd.

5 | Financieel beleid

5.1. Financieel beleid

De jaarrekening kon worden afgesloten met een positief resultaat van € 58.678. Dit was fors lager dan het begrote resultaat van € 475.000.

Hoewel de zorg wel verleend werd, was er sprake van het zogenaamde vitaliteitseffect van de afspraken bij verzekeraars. Omdat bij een aantal verzekeraars met een klein marktaandeel meer patiënten aangemeld werden dan in de contractafspraken paste, werd deze overproductie niet betaald. De zorgverzekeraars VGZ, CZ en ASR waren slechts bereid tot het vergoeden van een deel van de overproductie waardoor een bedrag van € 484.400 aan geleverde zorg niet vergoed werd. Om dit in de toekomst te voorkomen, zijn er in de contracten voor 2023 afspraken gemaakt over het weigeren van patiënten of het oplopen van de wachttijden naar een volgend jaar als hiervoor geen adequate financiering tegenover staat.

Over 2022 zijn net als in 2021 de gevolgen van de coronacrisis geneutraliseerd door de landelijke CB-regeling. Door de beëindiging van de landelijke compensatieregeling vanaf 1 mei is er een verlies geleden omdat er in mei en juni nog sprake was van vraaguitval. Onder de post inkomsten en de in het kader van de compensatieregeling COVID-19, is een vordering opgenomen van € 1.381.418 (2021 € 1.805.268). Het betreft de compensatie voor extra kosten van COVID-19 € 195.888 (2021: € 281.269) en een vergoeding voor vraaguitval € 1.185.530 (2021 € 1.523.999).

De afgelopen jaren laten de resultaten de volgende ontwikkelingen zien:

Resultaten	2022	2021	2020	2019	2018
Omzet (x € 1.000)	33.540	31.839	31.149	30.193	28.372
Resultaat (x € 1.000)	58	478	420	1.246	341
Weerstandvermogen (x € 1.000)	9.691	9.633	9.155	8.734	7.150
Weerstandvermogen (eigen vermogen/omzet) %	28,9%	30,3%	29,4%	28,3%	25,2%
Solvabiliteit (eigen vermogen/totale vermogen) %	38,8%	39,7%	37,0%	34,3%	28,4%
Rendement (resultaat/omzet) %	0,2%	1,5%	1,3%	4,6%	1,3%
Liquiditeit (kortl. vorderingen/kortl. schulden)	1,73	1,99	1,80	2,64	2,21

Naast het feit dat de gevolgen van de coronapandemie in 2022 een grote rol speelden zagen we dat de kosten door de hoge inflatiecijfers zijn gestegen door de oorlog in Oost Europa. Doordat een aantal contracten nog doorliepen in 2022 bleef de kostenstijging beperkt. De weerslag van de stijgende inflatie heeft echter een fors effect op de begroting 2023, waarbij de loonstijging als gevolg van de aflopende CAO een onzekere factor vormt.

In de begroting 2023 wordt uitgegaan van een omzet van € 35,8 miljoen en een resultaat van 1% met een formatie die vergelijkbaar is aan 2022. Doordat er de komende 2 jaren nog geen grote investeringsprogramma's op de planning staan is de liquiditeit de komende 2 jaren voldoende aan de norm van 2 maanden omzet.

Omdat de hoofdlocatie in Beetsterzwaag in 2004 is opgeleverd zal in 2026/2027 op het gebied van vastgoed een toekomstbestendige investering moeten worden gedaan voor de komende 20 jaar. De huidige resultaten en marges zullen daarvoor fors moeten stijgen

Net als de afgelopen jaren toen we in de coronacrisis zaten is de toekomst opnieuw onzeker. Met het Integraal Zorgakkoord wil Revalidatie Friesland met haar samenwerkingspartners de beoogde slag naar transitie vormgeven. In een tijd waar het verzekerdenpakket onder druk staat, de inflatie en de lonen harder stijgen dan de tarieven zullen we moeten zoeken naar een toekomstbestendige vorm van medisch specialistisch revalidatie en in tussentijd de behandelvraag die op ons afkomt bedienen.

6 | Verslag Raad van Toezicht

Stichting Revalidatie Friesland

De raad van toezicht heeft in 2022 zesmaal regulier vergaderd. 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 beleidsmedewerker wetenschappelijk onderzoek gaf een inkijkje in alle onderzoeken waarin Revalidatie Friesland participeert.

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2022 gewijzigd:

- De heer Enter was na een zittingsperiode van 8 jaar volgens rooster aftredend en bereikte daarmee de maximale zittingstermijn, waardoor een vacature is ontstaan per 1 september 2022 in de kwaliteitscommissie en remuneratiecommissie. De ontstane vacature in de kwaliteitscommissie is ingevuld door de heer R. Burie.
- Wegens vertrek van de heer Enter is de heer Van Kesteren benoemd als vicevoorzitter en lid van de remuneratiecommissie.
- Mevrouw Koopmans-Kornelius was na een zittingsperiode van 4 jaar volgens rooster aftredend en is herbenoemd als voorzitter van de raad.

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.

Naast bovenstaande onderwerpen was er in 2022 aandacht voor:

- De ontwikkelingen in het samenwerkingsverband Revion met twee andere revalidatiecentra (Basalt en Klimmendaal) en het ontwikkelen van arbeidsrevalidatie in Revion-verband.
- De planvorming en de bestuurlijke opdracht voor het ontwikkelen van geïntegreerde revalidatie (GRZ en MSR) in Leeuwarden met Noorderbreedte.

- Het aangaan van een samenwerking als 1 van de 12 partijen in Emmeloord en het vormgeven van geïntegreerde revalidatie (met Zorggroep Oude en Nieuwe Land).
- De vernieuwde Governancecode Zorg 2022.
- Het inzicht in formele samenwerkingsvormen en governancevraagstukken in samenhang met de strategische ontwikkelingen en samenwerkingen, zowel landelijk als regionaal.
- Het benoemen van een nieuwe accountant in het najaar van 2022.
- De financiële onzekerheden in relatie tot de ontwikkelingen van samenwerkingen, waarbij ook de risico's, kwetsbaarheden en oplossingsrichtingen zijn besproken.
- 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 2021 en de begroting voor 2023 zijn goedgekeurd door de raad van toezicht.

Er vonden ontmoetingen plaats met de ondernemingsraad en het bestuur medische staf, waarin is stilgestaan bij de ontwikkelingen en samenwerkingen in de regio en de onderwerpen uit het ondernemingsplan. De ontmoeting met de cliëntenraad is uitgesteld en vindt plaats in het voorjaar van 2023.

In het knooppuntenoverleg met alle adviesorganen, het managementteam, de raad van bestuur en de raad van toezicht is stilgestaan bij de bijzondere ontwikkelingen waarmee we in 2022 te maken kregen, zoals: inflatie, verslechtering economie, toenemende materiële kosten (o.a. bij brandstof, gas, elektrisch) en toenemende druk op loonkosten in de nieuwe cao's en de maatregelen waarop de materiële kosten gereduceerd zouden kunnen worden.

Voor de auditcommissie en de kwaliteitscommissie is een reglement opgesteld, dat periodiek wordt geëvalueerd. Een reglement voor de remuneratiecommissie is in voorbereiding. De commissies komen minimaal twee keer per jaar bijeen:

- De auditcommissie heeft stilgestaan bij jaarrekening, financieel meerjarenbeleid, begroting van Revalidatie Friesland en stichting Nexus Paramedie, de financiële onzekerheden en de keuze voor een nieuwe accountant. Door de start van de interimcontrole is bespreking van de managementletter uitgesteld tot februari 2023.
- De kwaliteitscommissie heeft gesproken over de essentie van certificering en de nieuwe HKZ-norm, meldingsbereidheid en veiligheidscultuur.
- De remuneratiecommissie heeft 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 plaatsvond met externe begeleiding. Hieruit kwam naar voren dat de raad van toezicht niet alleen sparringpartner is van de raad van bestuur, maar zich ook medeverantwoordelijk voelt bij het tot stand komen van de strategie.

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 | Jaarrekening



Stichting Revalidatie Friesland



2 JAARREKENING

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2022
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-22</u> €	<u>31-dec-21</u> €
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Kosten van ontwikkeling		288.157	314.854
		288.157	314.854
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		6.591.727	6.993.766
Machines en installaties		786.031	1.138.281
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.261.676	2.098.845
		9.639.434	10.230.892
Vlottende activa			
Vorraden	3		
Onderhanden werk		1.394.359	1.039.061
		1.394.359	1.039.061
Vorderingen	4		
Op handelsdebiteuren		3.074.958	3.129.376
Op groepsmaatschappijen		84.383	0
Overige vorderingen		4.232.266	4.343.857
Overlopende activa		186.770	23.832
		7.578.377	7.497.065
Liquide middelen	5	6.078.923	5.290.552
Totaal activa		24.979.250	24.372.424

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

Behorend bij verklaring

afgegeven d.d. **17-05-2023**

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-22</u> €	<u>31-dec-21</u> €
PASSIVA			
Eigen vermogen	6		
Gestort en opgevraagd kapitaal		272.268	272.268
Overige reserves		<u>9.419.083</u>	<u>9.360.405</u>
		9.691.351	9.632.673
Voorzieningen	7		
Overige		<u>881.238</u>	<u>622.959</u>
		881.238	622.959
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	8		
Schulden aan banken		6.500.000	7.125.000
		6.500.000	7.125.000
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		623.903	719.547
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.006.600	825.562
Schulden terzake van pensioenen		956.401	30.075
Overige schulden		781.575	895.179
Overige passiva		<u>4.538.182</u>	<u>4.521.430</u>
		7.906.661	6.991.792
Totaal passiva		<u>24.979.250</u>	<u>24.372.424</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

Behorend bij verklaring

afgegeven d.d. **17-05-2023**

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2022

	Ref.	2022 €	2021 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet		30.534.757	29.052.244
VWS- en/of Wlz-subsidies		327.748	300.864
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		260.481	391.062
Netto Omzet		31.122.986	29.744.170
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum	11	355.209	376.242
Overige bedrijfsopbrengsten	12	2.062.614	1.718.313
Som der bedrijfsopbrengsten		33.540.809	31.838.725
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	736.640	827.217
Lonen en salarissen	14	19.493.179	18.341.891
Sociale lasten	15	2.605.909	2.318.010
Pensioenlasten	16	1.827.861	1.662.566
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	1.689.310	1.585.115
Overige bedrijfskosten	18	6.741.845	6.188.681
Som der bedrijfslasten		33.094.745	30.923.480
BEDRIJFSRESULTAAT		446.065	915.245
Rentelasten en soortgelijke kosten	19	-387.387	-437.539
RESULTAAT		58.678	477.706
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Wettelijke en statutaire reserve		58.678	477.706
		58.678	477.706

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

Behorend bij verklaring

afgegeven d.d. **17-05-2023**

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2022

	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			446.065		915.245
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	17	1.677.198		1.589.502	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	7	<u>258.279</u>		<u>160.769</u>	
			1.935.477		1.750.271
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden (onderhanden werk)	3	-355.298		-376.242	
- vorderingen	4	-81.312		-839.902	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	914.869		-407.367	
			<u>478.259</u>		<u>-1.623.511</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			2.859.801		1.042.005
Betaalde interest	19	<u>-387.387</u>		<u>-437.539</u>	
			<u>-387.387</u>		<u>-437.539</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			2.472.414		604.466
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-943.053		-604.859	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	0		0	
Investerings immateriële vaste activa	1	<u>-115.990</u>		<u>-78.460</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.059.043		-683.319
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	8	<u>-625.000</u>		<u>-625.000</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-625.000		-625.000
Mutatie geldmiddelen			788.371		-703.853
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		5.290.552		5.994.405
Stand geldmiddelen per 31 december	5		<u>6.078.923</u>		<u>5.290.552</u>
Mutatie geldmiddelen			788.371		-703.853

Toelichting:

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

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.

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 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2021, lopend van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021.

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)*. 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;

Revalidatie Friesland hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Vergelijking met voorgaand jaar

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 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken.

Deze herrubriceringen betreffen de op onderdelen gewijzigde presentatievoorschriften voor de cijfers over 2022 vanuit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) ten opzichte van de cijfers over 2021 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 bestanddelen afzonderlijk afschreven. 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.

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.

Vorraden

Vorraden 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 gewaardeerd tegen nominale waarde. 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 disconteringsvoet is evenals vorig jaar vastgesteld op hetzelfde niveau als de verwachte loonkostenstijging. Het effect van de discontering is nihil, aangezien de verwachting van de loonkostenstijging even hoog is. 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.

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'

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 nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

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.

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 dekkingsgraad 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 verhoudingen.

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.

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 2022						
- aanschafwaarde	0	0	725.472	0	0	725.472
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	410.618	0	0	410.618
Boekwaarde per 1 januari 2022	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>314.854</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>314.854</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	115.990	0	0	115.990
- afschrijvingen	0	0	142.687	0	0	142.687
- 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	154.488	0	0	154.488
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	154.488	0	0	154.488
- <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>-26.697</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-26.697</u>
Stand per 31 december 2022						
- aanschafwaarde	0	0	686.974	0	0	686.974
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	398.817	0	0	398.817
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>288.157</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>288.157</u>
Gemiddelde afschrijvingspercentage	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Toelichting:

Het betreft licentiekosten voor software.

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 2022						
- aanschafwaarde	12.481.284	6.905.756	4.133.674	0	0	23.520.714
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	5.487.518	5.767.475	2.034.829	0	0	13.289.822
Boekwaarde per 1 januari 2022	<u>6.993.766</u>	<u>1.138.281</u>	<u>2.098.845</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>10.230.892</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	114.691	0	828.362	0	0	943.053
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	516.730	352.250	665.531	0	0	1.534.511
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	17.872	0	450.970	0	0	468.842
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	17.872	0	450.970	0	0	468.842
- <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>-402.039</u>	<u>-352.250</u>	<u>162.831</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-591.458</u>
Stand per 31 december 2022						
- aanschafwaarde	12.578.103	6.905.756	4.511.066	0	0	23.994.925
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	5.986.376	6.119.725	2.249.390	0	0	14.355.491
Boekwaarde per 31 december 2022	<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>
<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 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 € 7.125.000 (2021: € 7.750.000) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 7.125.000 (2021: € 7.750.00) 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 toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroombenaderende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2022.

Op basis van de uitgevoerde analyses is in 2022 is geen afwaardering noodzakelijk gebleken.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

3. Voorraden

Onderhanden werk				
<i>De specificatie is als volgt:</i>				
			31-dec-22	31-dec-21
			€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten			5.983.875	4.758.176
Af: ontvangen voorschotten			-4.105.116	-3.719.115
Af: voorziening onderhanden werk			-484.400	0
Totaal onderhanden werk			<u>1.394.359</u>	<u>1.039.061</u>
<i>De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:</i>				
Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€
Zilveren Kruis	3.933.969	2.238	3.440.000	491.731
VGZ	950.038	315.873	291.928	342.237
CZ	373.896	95.540	373.188	-94.832
Menzis	316.997	0	0	316.997
Overig	408.975	70.749	0	338.226
Totaal (onderhanden werk)	<u>5.983.875</u>	<u>484.400</u>	<u>4.105.116</u>	<u>1.394.359</u>
Toelichting:				
De waarde van het onderhanden werk is bepaald op basis van opbrengstwaarde per 31 december 2022 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 € 12.535 (2021: € 12.658).		
De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	2.563.570	2.905.525
Overige vorderingen:		
Vordering uit hoofde van Covid compensatie regeling	1.206.053	934.436
Vooruitbetaalde bedragen:		
mksa: fietsen/fitness/pc/kantoormeubilair regeling	23.877	28.346
te verrekenen met personeel	2.696	3.242
te ontvangen uuv transitievergoedingen UWV	26.127	0
Te ontvangen beschikbaarheidsbijdrage zorgopleidingen	130.472	209.998
Nog te ontvangen bedragen	106.967	79.290
Vooruitbetaalde bedragen	172.504	183.020
Totaal overige vorderingen en overlopende activa	<u>4.232.266</u>	<u>4.343.857</u>
Overige overlopende activa	<u>186.770</u>	<u>23.832</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-22	31-dec-21
	€	€
Bankrekeningen	6.078.301	5.290.091
Kassen	622	461
Totaal liquide middelen	<u>6.078.923</u>	<u>5.290.552</u>

Toelichting: De liquide middelen staan volledig vrij ter beschikking.

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€
Kapitaal	272.268	0	0	272.268
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>272.268</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>272.268</u>

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene Reserve	9.360.405	58.678	0	9.419.083
Totaal overige reserves	<u>9.360.405</u>	<u>58.678</u>	<u>0</u>	<u>9.419.083</u>

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

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

7. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	294.048	62.211	49.411	0	306.848
- generatieregeling	0	189.443	0	0	189.443
- langdurig zieken	313.599	290.176	238.380	0	365.395
- transitievergoedingen	15.312	11.001	6.761	0	19.552
Totaal voorzieningen	622.959	552.831	294.552	0	881.238

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

	31-dec-2022
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	384.947
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	496.291
hiervan > 5 jaar	0

De voorzieningen zijn voor € 0 (2021: € 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 2022 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 31-12-2022 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	625.000	625.000
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	6.500.000	7.125.000
hiervan > 5 jaar	5.200.000	5.525.000

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.

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

Er is geen kredietfaciliteit in rekening-courant op 31 december 2022 (2021: € 0).

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

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	625.000	625.000
- Nog te betalen salarissen	11.935	6.680
- Schulden aan zorgverzekeraars	1.574	124.825
- Schulden uit hoofde van subsidies	143.066	138.674
Totaal overige schulden	<u>781.575</u>	<u>895.179</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	910.910	868.561
- Vakantiedagen / PLB-uen	2.916.158	3.052.796
- Vooruitontvangen subsidies	191.980	39.376
- Nog te betalen kosten en overlopende passiva	519.133	560.697
Totaal overige passiva	<u>4.538.182</u>	<u>4.521.430</u>

Toelichting: de nog te betalen kosten betreffen met name betalingen waarvoor de factuur op 31-12-2022 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 leningen is sprake van een vast rentepercentage tot eind 2023. Voor de lening met die is afgesloten tot 2043 het percentage op eerstvolgende renteherzieningsdatum in 2021 vastgelegd voor de resterende looptijd.

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 2022 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 0 (2021: € 0).

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>2023 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	259.374	1.037.496	2.011.038	30-09-35
Emmeloord	32.910	52.777		14-03-25
Sneek	38.833	103.839		1-01-26
Heerenveen	67.280	269.612		1-01-27
Dokkum	56.878	265.325		30-06-27
Drachten	10.868	29.062		onb. tijd.
Meppel	229.334	917.335	3.194.337	1-12-41
<i>Totaal</i>	<i>695.478</i>	<i>2.675.446</i>	<i>5.205.375</i>	

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 februari en 1 december 2023 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 voornamelijk 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. Voor 2022 richt deze zich specifiek op de coronacompensatie. Ook hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Revalidatie Friesland verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles, subsidievaststellingen en de vaststelling van de corona-compensatie 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 2022.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2022

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2021	Nieuwe leningen in 2022	Aflossing in 2022	Restschuld 31 december 2022	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2022	Aflossings- wijze	Aflossing 2023	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
NWB	30-dec-03	6.000.000	20	onderhands	4,57%	30-dec-23	600.000	0	300.000	300.000	0	1	lineair	300.000	waarborgfonds zorg
NWB	30-dec-03	13.000.000	40	onderhands	4,82%	30-dec-23	7.150.000	0	325.000	6.825.000	5.200.000	21	lineair	325.000	waarborgfonds zorg
Totaal							7.750.000	0	625.000	7.125.000	5.200.000			625.000	

Toelichting:

Voor de lening met een oorspronkelijke hoofdsom van € 13.000.000 is na afloop van de huidige rentevastperiode een nieuwe rente overeengekomen. Het percentage is op 23-12-2021 vastgelegd op 0,815% voor de resterende looptijd van 20 jaar

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 € 1.381.418 aan corona-compensatie opgenomen (2021: € 1.523.999). Er bestaat nog geen volledige overeenstemming over de hoogte van de corona-compensatie 2022. De in de opbrengsten verwerkte corona-compensatie is daarom gebaseerd op een schatting. Daarbij is rekening gehouden met de berekende omzetsderving (verminderd met minderkosten), de extra gemaakte (corona)kosten, toepasselijke wet- en regelgeving voor de compensatie daarvan en (voorlopige) afspraken met zorgfinanciers over de compensatie. Het kan zijn dat de corona-compensatie hoger of lager wordt vastgesteld dan waarmee in deze jaarrekening rekening is gehouden. Deze verschillen zullen verwerkt worden in de jaarrekening 2023. Verwacht wordt dat het afrekeningsverschil op totaalniveau beperkt zal zijn.

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:

	2022	2021
	€	€
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	0	50.655
- Subsidie zorgbonus	0	40.010
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	136.207	78.948
- Opbrengsten horecavoorzieningen	88.320	69.975
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	1.838.088	1.478.724
Totaal	<u>2.062.614</u>	<u>1.718.313</u>
Toelichting:		
De beschikking met de vaststelling van de zorgbonus over 2020 en 2021 is op 31 december 2022 ontvangen.		

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

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

	2022	2021
	€	€
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	736.640	827.217
Totaal	<u>736.640</u>	<u>827.217</u>

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

14. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2022	2021
	€	€
Lonen en salarissen	19.493.179	18.301.881
Zorgbonus personeel in loondienst, inclusief eindheffing	0	40.010
Totaal	19.493.179	18.341.891
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
algemene en administratieve functies	64	62
hotelfuncties	24	23
mangement en staf zorg	10	9
revalidatie techniek	1	1
onderzoekfuncties	2	1
behandelfuncties	95	96
psycho sociale functies	22	22
verpleegkundig en opvoedkundig personeel	43	42
medisch en sociaal wetenschappelijke functies	43	41
terrein en gebouwgebonden functies	5	4
personeel niet in loondienst algemeen, hotel en administratief	2	3
personeel niet in loondienst verpleegkundige functies	1	0
personeel niet in loondienst behandelfuncties	5	7
	317	311

Toelichting:

De stijging van de formatie werd voornamelijk veroorzaakt door het hogere ziekteverzuim en de daarmee gerelateerde vervangingskosten en een toename van het aantal detacheringen. 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:

	2022	2021
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	142.687	114.737
- materiële vaste activa	1.534.511	1.474.765
- betaalde afschrijvingsvergoeding derden	12.112	-4.387
Totaal afschrijvingen	1.689.310	1.585.115

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

18. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	686.051	610.670
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	593.691	607.236
Overige personeelskosten	1.068.069	1.111.456
Algemene kosten	2.813.312	2.349.056
Huur en leasing	716.396	672.328
Onderhoudskosten	382.666	338.155
Energiekosten	481.659	499.780
Totaal overige bedrijfskosten	<u>6.741.845</u>	<u>6.188.681</u>

Toelichting:

De stijging van de algemene kosten is het gevolg van de externe advieskosten voor een traject van procesoptimalisatie.

19. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
Rentelasten	-387.387 0	-437.539
Totaal	<u>-387.387</u>	<u>-437.539</u>

20. Honoraria accountant

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	71.570	72.228
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	6.933	10.035
	<u>78.503</u>	<u>82.263</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2022 (2021) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2022 (2021), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2022 (2021) zijn verricht.

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.

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 2022 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)	1-mei-17
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	heden
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	Ja
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	100%
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	178.911
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.488
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	192.399
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	199.000
10 Bezoldiging uit hoofde van nevenwerkzaamheden bij de WNT-instelling	0
11 Bezoldiging voor werkzaamheden bij gelieerde rechtspersoon	0
12 Totale bezoldiging	192.399
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 2021</u>	
1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	167.443
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	12.750
5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	180.193
6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	193.000

**VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN**

 **Verstegen accountants
en adviseurs B.V.**

Behorend bij verklaring
afgegeven d.d. **17-05-2023**

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Toezichthoudende topfunctionarissen

	W.J. Koopmans-Kornelius Voorzitter RvT	A.E. Enter Lid RvT	H.W.H.M. van Kesterer Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-apr-18	24-nov-14	1-sep-17
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	31-aug-22	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.185	4.617	6.925
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.850	13.248	19.900

Vergelijkende cijfers 2021

1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	9.879	6.717	6.717
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.950	19.300	19.300

	F. Wallis Lid RvT	Y.B. van der Meer Lid RvT	R. Burie Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-aug-19	1-jan-20	1-sep-22
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	6.925	6.925	2.308
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.900	19.900	6.652

Vergelijkende cijfers 2021

1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	6.717	6.717	nvt
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.300	19.300	nvt

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 € 199.000 Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 29.850 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 19.900. Deze maxima worden niet overschreden.

**VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN**



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

Behorend bij verklaring
afgegeven d.d. **17-05-2023**

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

De raad van bestuur van Revalidatie Friesland heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 11 mei 2023, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening

Gebeurtenissen na balansdatum

De CAO-Ziekenhuizen loopt tot 1 februari 2023. Een afspraak over loonstijging heeft effect op de personeelsgerelateerde reserveringen en voorzieningen

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
de heer P. G. Visch
Raad van Bestuur

11-5-2023

W.G.
mevrouw W. Koopmans-Kornelius
voorzitter Raad van Toezicht

11-5-2023

W.G.
de heer R. Burie
lid Raad van Toezicht

11-5-2023

W.G.
de heer H. van Kesteren
lid Raad van Toezicht

11-5-2023

W.G.
de heer Y.B. van der Meer
lid Raad van Toezicht

11-5-2023

W.G.
de heer F. Wallis
lid Raad van Toezicht

11-5-2023

3 OVERIGE GEGEVENS

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

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

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

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

info@verstegenaccountants.nl
www.verstegenaccountants.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het Jaarverslag Revalidatie Friesland 2022 opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Revalidatie Friesland te Beetsterzwaag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de Jaarverslag Revalidatie Friesland 2022 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Revalidatie Friesland op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de winst- en verliesrekening over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2022* 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 2022* 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 het Jaarverslag Revalidatie Friesland 2022 opgenomen andere informatie

Het Jaarverslag Revalidatie Friesland 2022 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;
- alle informatie bevat die op grond van de RojW is vereist.

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 *RojW* 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, het verslag van de raad van toezicht en de overige gegevens in overeenstemming met de *RojW*.

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 *RojW*. 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 2022*, 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, 17 mei 2023

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,
drs. F. van der Plaat RA

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

