



Jaarverslag Revalidatie Friesland 2024

Laat zien wat je kunt

Inhoud

Voorwoord	4
1. Algemene informatie	5
1.1 Missie en visie	5
1.2 Besturing	6
1.3 Toelatingen.....	7
1.4 Streefcijfers	7
1.5 Stichting Nexus Paramedie	7
2. Verslag over het afgelopen jaar	8
2.1 Speerpunten.....	8
2.1.1 Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie in Leeuwarden	8
2.1.2 Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie elders in het werkgebied	8
2.1.3 Programma Toekomst Kind.....	9
2.1.4 Samenwerking UMCG	10
2.1.5 REVION	10
2.1.6 Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN)	11
2.1.7 Bestuurlijke fusie Noorderbreedte – Revalidatie Friesland	11
2.2 Medewerkers	12
2.2.1 Gezondheidsbeleid.....	12
2.2.2 Werkkostenregeling	12
2.2.3 Personeelsbezetting.....	12
2.2.4 Medewerkersonderzoek	15
2.2.5 Duurzame inzetbaarheid	15
2.3 Kwaliteit	15
2.3.1 Interne beheersing van processen en procedures.....	15
2.3.2 Kwaliteitsregistraties.....	16
2.3.2.1 Infectiepreventiecommissie (IPC)	16
2.3.2.2 Veilig Incident Melden (VIM)	16
2.3.2.3 Meldingen aan de IGJ.....	16
2.3.2.4 Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling	17
3. Financiële analyse verslagjaar	18
3.1 Resultaatsontwikkeling Revalidatie Friesland	18
3.2 Geleverde zorg	18
3.3 Behaalde omzet.....	19

3.4 Financiële positie.....	19
3.5 Kasstromen en financieringsbehoeften	20
3.6 Beleid inzake financiële instrumenten	20
4.Toepassing gedragscodes.....	21
4.1 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders	21
4.2 Inspraak, samenspraak en tegenspraak.....	21
4.2.1 Ondernemingsraad (OR)	22
4.2.2 Clientenraad (CR)	23
4.2.3 Vereniging Medische Staf.....	25
4.2.4 Kinderadviesraad (KAR).....	27
4.2.5 Raad van Advies	28
4.2.5 Klachtenregeling personeel.....	28
4.2.6 Vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen.....	29
4.2.7 Klachten patiënten	29
4.2.8 Cultuur en gedrag.....	29
5 Opleiden, wetenschap en innovatie.....	30
5.1 Opleiden – Leren en ontwikkelen	31
5.2 Opleiden - Leerafdeling	32
5.3 Wetenschap	33
5.4 Innovatie	37
5.4.1 Digitale innovatie	37
5.4.2 Innovatieve projecten	38
6 Toekomst paragraaf	40
6.1 Strategisch beleid	40
6.2 Financieringsverwachting.....	41
6.3 Verwachte personeelsbezetting	41
6.4 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit.....	41
7 Risicomanagement.....	43
7.1 Besturing en beheersing	43
7.2 Belangrijkste risico's.....	43
7.3 Informatieveiligheid	45
8 Maatschappelijke aspecten van ondernemen	46
8.1 Algemene maatschappelijke aspecten.....	46
8.2 Duurzaamheid en Milieu	47
8.3 Sociale aspecten.....	49

8.4 Economische aspecten	49
9 Verslag van de interne toezichthouder	50
9.1 Deel 1 Jaarverslag Raad van Toezicht Stichting Revalidatie Friesland tot 1 juli 2024.....	50
9.1.1 Samenstelling raad van toezicht Revalidatie Friesland	50
9.1.2 Terugblik op de actuele ontwikkelingen van 2024:	51
9.1.3 Bestuurlijke fusie	52
9.1.4 Commissies raad van toezicht.....	53
9.1.5 Evaluatie functioneren raad van toezicht	53
9.2 Deel 2 Jaarverslag Raad van Commissarissen Revalidatie Friesland B.V. vanaf 1 juli 2024	53
9.2.1 Structuur en samenstelling	53
9.2.2 Professionaliteit en kwaliteit toezicht.....	56
9.2.3 Vergaderingen	57
9.2.4 Belangrijkste onderwerpen.....	58
9.2.5 Informatievergaring en positie belanghebbenden	59
9.2.6 Focus in het komende boekjaar	60
10 Jaarrekening	61

Voorwoord

Samenwerken in de zorg is cruciaal. Om onze zorg toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar te houden, zullen we in de toekomst met minder zorgprofessionals meer zorg moeten bieden en is transformatie noodzakelijk. De noodzaak om samen te werken, vormde de basis voor het bestuurlijk samen gaan van Noorderbreedte/Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland per 1 juli 2024. Noorderbreedte, Revalidatie Friesland en Thuiszorg Het Friese Land zijn bekende namen in Friesland. Samen bieden we een breed en divers palet aan zorg. Dat maakt ons een aantrekkelijker werkgever, met ruimte voor ieders talent en een persoonlijke loopbaanontwikkeling. Onze medewerkers zijn bevoegen professionals, met het zorghart op de juiste plaats voor ouderenzorg, revalidatiezorg en thuiszorg.

Er ligt een intensief, maar goed jaar achter ons. Noorderbreedte zette volop in op de doorontwikkeling van de specialistische doelgroepen, in het bijzonder die van Multiple Sclerose+ (MS+). Ook realiseerden we met succes een provinciale artsendienst voor álle verpleeghuizen in Friesland, voor de avonden, nachten en weekenden (ANW). Thuiszorg Het Friese Land voerde, vanwege een fors verlies in 2023, een financieel herstelplan uit. Tegelijkertijd herijkte de thuiszorgorganisatie haar eigen (in)richting én haar strategische positie binnen Zorgpartners Friesland (ZPF). Ook het proces om de ondersteunende diensten van Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land te integreren, is inmiddels in volle gang. In het primair proces is eveneens sprake van een natuurlijke integratie van processen. De samenwerking tussen de Zorgcentrale van Thuiszorg Het Friese Land en het Centraal TriageTeam (CTT) van Noorderbreedte is daar een mooi voorbeeld van. Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land streven ernaar per 1 januari 2027 juridisch te fuseren.

De kern is dat de financiële uitdagingen voor het gehele concern eind 2024 beheersbaar zijn. Dankzij de volledige inzet van onze (zorg)professionals, realiseerden we met succes veel verbeteringen met een groot positief effect. Samen zijn we in staat te investeren in de toekomst. Zo kijken we uit naar de nieuwbouw van een revalidatiecentrum naast het Frisius MC locatie Leeuwarden. Een nieuwe plek waar we diverse soorten revalidatie bieden, met korte lijnen naar het ziekenhuis. In 2024 hebben we de eerste stappen gezet voor het daadwerkelijk realiseren van deze nieuwe, toekomstgerichte plek.

De komende tijd willen we niet alleen onze patiënten zo goed mogelijk behandelen en onze cliënten met persoonsgerichte zorg een waardevolle dag bieden, maar wij zullen ook zoeken naar manieren om al onze (zorg)professionals plezier en uitdaging te bieden in het werk. Dat is dé uitdaging voor de komende jaren. De transformatieprogramma's die we gezamenlijk uitvoeren zullen daar zeker een positieve bijdrage aan leveren. We willen de zorg, ook de revalidatiezorg, zoveel mogelijk thuis bieden. Dat betekent de juiste zorg op de juiste plek, een kortere behandelduur en meer bij de patiënt thuis! Er is in onze plannen dus een belangrijke rol weggelegd voor de thuiszorg. De thuiszorg vormt straks de basis van onze dienstverlening.

Martin Kirchner en Peter Visch
Raad van Bestuur Noorderbreedte B.V.

1 Bestuursverslag Revalidatie Friesland 2024

1. Algemene informatie

Naam verslagleggende rechtspersoon	Revalidatie Friesland B.V.
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

De kernactiviteit van Revalidatie Friesland is het bieden van medische specialistische revalidatie. De kliniek is gevestigd in Beetsterzwaag, met een capaciteit van 55 bedden. Revalidatie Friesland heeft een bovenregionale functie voor klinische zorg voor kinderen en jongeren. Poliklinische behandel mogelijkheden zijn er, naast de vestiging in Beetsterzwaag, ook in de plaatsen Dokkum, Drachten, Emmeloord, Heerenveen, Leeuwarden, Meppel en Sneek. 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 et cetera.

1.1 Missie en visie

Revalidatie Friesland wil een regisseur zijn van de revalidatieketen in het 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.

1.2 Besturing

Op 1 juli 2024 is Revalidatie Friesland bestuurlijk gefuseerd met Noorderbreedte. Hiermee is Noorderbreedte B.V. 100% aandeelhouder van Revalidatie Friesland B.V. geworden. Noorderbreedte is eveneens 100% aandeelhouder van Thuiszorg het Friese Land B.V.

Stichting Revalidatie Friesland is bij het effectueren van de bestuurlijke fusie met Noorderbreedte op 1 juli 2024 omgezet in een besloten vennootschap. Noorderbreedte maakt deel uit van stichting Zorgpartners Friesland, net als de bv's MCL en Tjongerschans. Sinds 1 oktober 2021 maakt Thuiszorg Het Friese Land B.V. en sinds 1 juli 2024 maakt Revalidatie Friesland deel uit van de groep als 100% dochters van Noorderbreedte. Stichting Zorgpartners Friesland is 100% aandeelhouder van de bv's. Elke bv is zelfstandig. Waar dat meerwaarde biedt voor patiënten en cliënten, werken de bv's op inhoud samen.

De bv's hebben elk een eigen Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen. De bestuurders van de bv's vormen samen de bestuurders van stichting Zorgpartners Friesland. De commissarissen van de bv's zijn gelijk en vormen samen de Raad van Toezicht van de stichting Zorgpartners Friesland.

Tot 1 juli 2024 was Peter Visch bestuurder van stichting Revalidatie Friesland. Het managementteam bestaat uit een manager Revalidatie, drie (parttime) medisch managers, een manager Revalidatie met als primair aandachtsgebied de Revalidatie Friesland Academie en een manager Dienst Informatie en Advies. Bij uitdiensttreding van de functie manager Facilitaire Dienst per 1 juni 2024 is ervoor gekozen deze functie niet meer in te vullen en de taken te verdelen onder de overige leden van het managementteam. De raad van bestuur maakt voor advies in de besluitvorming gebruik van de ondernemingsraad (volgens de Wet op de Ondernemingsraden), medische staf en de cliëntenraad (in het kader van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen).

Met ingang van 1 juli 2024 vormen Martin Kirchner en Peter Visch samen de Raad van Bestuur van Noorderbreedte, Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland. De WNT-verantwoording is opgenomen in de jaarrekening van Noorderbreedte B.V.

Samenstelling Raad van Bestuur 31 december 2024

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer drs. M.C. Kirchner	Voorzitter Raad van Bestuur 1,0 FTE)	- Lid Raad van Toezicht Thuis&Veilig - Lid Governancecommissie NVZD - Lid kerngroep Zorg Thuis Actiz - Bestuurder Coöperatie Punt voor Parkinson
De heer drs. P.G. Visch	Lid Raad van Bestuur (1,0 FTE)	- Lid Raad van Toezicht Zorgplein Noord - Secretaris bestuur Revion C.V. - Penningmeester bestuur stichting CP-net

1.3 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 Revalidatie Friesland is op grond van het overgangsrecht omgezet: per 1 januari 2022 beschikt Revalidatie Friesland over een toelatingsvergunning op grond van artikel 4 van de Wtza.

1.4 Streefcijfers

Per 1 januari 2022 is de *Wet ingroeiquotum en streefcijfers* in werking getreden. Deze wet is gericht op het bereiken van een evenwichtiger verhouding van zetels tussen mannen en vrouwen in de top van grote bv's en nv's. In 2022 is vastgesteld voor welke posities de streefcijfers van toepassing zijn en zijn de streefcijfers per laag vastgesteld. De streefcijfers en de huidige verhoudingen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Aantal mensen per laag per 1/10/24		Man – Vrouw Per 1/10/24	Man – Vrouw minimum streefcijfer 33%	Man – Vrouw einddoel 50% (in 2027)
RvC	5	3 - 2	3 - 2	2 - 3
RvB 2024	2	2 - 0	1 - 1	1 - 1
Subtop	6	4 - 2	4 - 2	3 - 3

1.5 Stichting Nexus Paramedie

In 2021 is Nexus Paramedie opgericht. Het doel van de stichting is het uitvoeren van eerstelijns zorg. De doelstelling is gericht op aanbod van eerstelijnszorg waar het deskundig aanbod in de 1ste lijn beperkt is en daarmee het de uitstroom uit de tweedelijnszorg. De formele organen van Revalidatie Friesland vormen de organen van de stichting: de raad van commissarissen, de raad van bestuur, de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Er is in 2024 eerstelijns fysiotherapie en ergotherapie gecontracteerd. De eerstelijnsactiviteiten (niet-MSR) van stichting Nexus Paramedie zullen in 2025 projectmatig uitgebreid worden in het project 'Refio Next!'. Op 1 juli 2024 zijn, in het kader van de bestuurlijke fusie tussen Revalidatie Friesland en Noorderbreedte, de statuten van Stichting Nexus Paramedie gewijzigd.

2. Verslag over het afgelopen jaar

2.1 Speerpunten

2.1.1 Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie in Leeuwarden

- In het voorjaar vond de verhuizing plaats van de geriatrische revalidatie van Noorderbreedte naar Nieuw Mellens en is een prospectieve risicoanalyse gemaakt van de impact van de voorgenomen bestuurlijke fusie op het programma.
- Via diverse klankbordbijeenkomsten is dieper ingegaan op de verandering in aansturing van het programma, toepassing van zorgtechnologie en eHealth, databeschikbaarheid, nieuwbouw, introductie van de cliëntreis & persona's.
- Er heeft een regiobijeenkomst ZGR voor alle revalidatieartsen en specialisten ouderengeneeskunde in Friesland plaatsgevonden naar aanleiding waarvan een visie en gezamenlijke aanpak en draagvlak van de werkvloer is verwoord.
- Het programma ZGR heeft deelgenomen aan een initiatief van het Zorginstituut Nederland, waarbij zij samen gedurende een periode van twee jaar in gesprek gaan met drie landelijke en veelbelovende netwerken over werkende mechanismen.
- Het transformatieplan IZA, dat is ingediend namens MCL, Revalidatie Friesland, Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land, is aangeleverd bij Zilveren Kruis.
- Na de zomer is het programma ZGR de tweede fase ingegaan, te weten het toewerken naar start-ups. Daarnaast is gestart met het opstellen van een plan van eisen met diverse gebruikersgroepen ten behoeve van de nieuwbouw van een revalidatiecentrum in Leeuwarden. Het eerste concept van het plan van eisen is in december opgeleverd.

2.1.2 Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie elders in het werkgebied

- In 2024 is vervolg gegeven met de verkennende gesprekken over het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie in Drachten, Heerenveen, Sneek, Dokkum en Meppel.
- In Emmeloord is begin 2024 gestart met de planvorming met betrekking tot huisvesting met diverse zorgpartijen (Het Vlie 2.0). In de zomer van 2024 hebben Antonius en Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL), als eigenaren van de grond aan de Urkerweg 4, een haalbaarheidsstudie laten uitvoeren voor de ontwikkeling en realisatie van gezondheidscentrum Het Vlie in Emmeloord. Eind 2024 heeft Antonius, op basis van de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek, besloten een andere weg in te slaan en zelfstandig nieuwbouw te realiseren. Daarop is in de regiestuurgroep besloten dat de nieuwbouwplannen door ZONL en Antonius individueel worden opgepakt. In gezamenlijkheid is besloten om de samenwerking te intensiveren door het initiatief 'Gezond op Urk' actief toe te voegen en met elkaar te werken aan een zorgtransitieplan voor Noordelijk Flevoland. In de komende periode zullen alle deelnemende partijen concrete samenwerkingsplannen ontwikkelen onder de naam Zorgtransitie Noordelijk Flevoland, waarbij de focus licht op het versterken van de regionale zorg en samenwerking.

2.1.3 Programma Toekomst Kind

Thema 1: Programma ontwikkelen

Onder leiding van een programmamanager is in 2024 gestart met het opstellen van een integraal plan voor kinderrevalidatie in Noord-Nederland, met daarin: klinisch, poliklinisch, afstemming met onderwijs, strategische personeelsplanning (van vooral kinderrevalidatieartsen) met UMCG/CvR. Er is een interne en externe verkenning gedaan om krachten en zwaktes, kansen en risico's in beeld te krijgen, waarin een prioritering is gemaakt van thema's waaraan gewerkt moet worden om de kinderrevalidatie toekomstbestendig te maken. De focus lag op doorontwikkeling MSR (inhoudelijk en qua aanbod), netwerk (passende instroom, efficiënt en effectief samenwerken) en de ontwikkeling van een kindcentrum. De ambities zijn geformuleerd en toegelicht in een ambitiedocument en er is een bestuurlijke opdracht geformuleerd.

Een kindcentrum, waarin diverse organisaties voor zorg aan kinderen en jongeren de krachten bundelen, past bij de ambitie om de klinische kinderrevalidatie kwalitatief en organisatorisch toekomstbestendig te maken. Daarnaast is het passend in de gezamenlijke maatschappelijke opdracht om de zorg in de breedte toegankelijk te houden. Door diverse expertise en fysieke zorg voor kinderen en jongeren op één locatie te concentreren, kunnen kinderen/jongeren en hun gezinnen in Noord-Nederland beter geholpen worden: drempelloze samenwerking leidt tot meer juiste zorg op de juiste plek, door de juiste professional en zo nodig door diverse professionals samen. Vooral voor kinderen/jongeren en gezinnen die complexere zorg nodig hebben, waarbij meerdere aanbieders betrokken (zouden moeten) moet dit een verbetering geven. Door bundeling van 24/7-zorg blijft deze zorg betaalbaar en toegankelijk in deze regio. Door betere samenwerking worden gezinnen en kinderen/jongeren niet alleen beter begeleid, maar ook minder (over)belast.

Thema 2: Locatie

Er is een scenarioschets gemaakt voor verschillende locatieopties voor de kinderrevalidatie. Deze is door het directieteam van het programma opgesteld, aangevuld door de vakgroep kinderrevalidatieartsen en physician assistant. Het advies is geformuleerd om de kinderrevalidatie niet mee te nemen in de nieuwbouw ZGR in Leeuwarden en in te zetten op ontwikkeling van een kind-centrum in Friesland.

Thema 3: Projecten en projectinitiatieven

- Ziekenhuisverplaatste zorg: er is een intentieovereenkomst getekend met o.a. UMCG, in 2025 volgt uitwerking tot concrete samenwerking.
- Kort en intensief behandelen: er is gestart met het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en het inventariseren van bestaand aanbod.
- Er zijn met diverse organisaties gesprekken geweest ter verkenning van mogelijke samenwerking.

Thema 4: Ontwikkelcultuur

Er is continu aandacht voor de pijlers in het programma en er is veel aandacht om het programma goed te laten wortelen in de organisatie.

2.1.4 Samenwerking UMCG

In 2024 is de samenwerking tussen Revalidatie Friesland en UMCG/CvR versterkt en deze is eind 2024 bekrachtigd door het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst. Het UMCG Centrum voor Revalidatie en Revalidatie Friesland bieden op hun eigen niveau revalidatiezorg. In de samenwerkingsverklaring is afgesproken om voor kinderen met een revalidatievraag, en op termijn ook voor volwassenen, ketenzorg tot stand te brengen tussen beide genoemde revalidatiecentra.

Beide organisaties putten uit de gezamenlijke opleiding revalidatiegeneeskunde: de artsen die wij opleiden gaan voor het grootste deel ook bij ons werken. Hoewel beide organisaties gezamenlijk over een grote groep revalidatieartsen beschikken, is de bezetting bij een aantal diagnosegroepen soms kwetsbaar. Een betere afstemming en mogelijk ook uitwisseling zou die kwetsbaarheid kunnen verminderen. Zowel binnen Revalidatie Friesland als UMCG/CvR wordt nagedacht over continuïteit: het borgen van benodigde formatie en nog meer het aantrekken, behouden/borgen van specifieke kennis, kwaliteiten, competenties. Onder andere over vakinhoudelijke onderwerpen (dwarslaesie, NAH, spasticiteit, pijn), ICT (e-health, technologie), management, onderzoek, wetenschap, opleiding, opleiders. De opleiding tot revalidatiearts, die ons al samen jaren bindt, ondervindt een continue professionaliseringsslag en we werken samen intensief aan borging van de opleiding medisch specialist revalidatiegeneeskunde.

2.1.5 REVION

Revion is het samenwerkingsverband van Basalt, Klimmendaal, Revalidatie Friesland en Revant. Samen bedienen de vier toonaangevende revalidatiecentra een derde van de populatie in Nederland die in aanmerking komt voor medisch specialistische revalidatie. Doel is om de kwaliteit van de revalidatiezorg structureel te verbeteren. Eind 2023 is de samenwerking bekrachtigd in de oprichting van een coöperatieve vereniging. Met de oprichting van een coöperatieve vereniging zet Revion in op innovatie en kwaliteit van de zorg met een hoge mate van efficiency. De samenwerking biedt slagkracht en wendbaarheid die nodig is om bestand te zijn tegen de uitdagingen waar de zorg voor staat: een toenemende revalidatievraag, krapte op de arbeidsmarkt en toenemende kosten. De coöperatie kan zowel regionaal als regio-overstijgend bijdragen aan de doelstellingen van het Integraal Zorg Akkoord.

Binnen Revion is gewerkt aan de inbedding van het werken met 'verbeterteams'. Het doel is dat het werken met verbeterteams leidt tot vergelijkbare invoer en vergelijkbare uitkomsten om op die manier vergelijkbaarheid en kwaliteit te vergroten. Na de start van Revion hebben de eerste verbeterteams producten opgeleverd. Er is vervolgens onderzocht op welke manier de governance van deze verbeterteams vorm te geven voor de toekomst. Voor Revalidatie Friesland zullen de Kennis & Ontwikkelteams (K&O-teams) een prominente rol krijgen in het borgen van de inhoudelijke doorontwikkeling van de medisch specialistische revalidatie (MSR).

Eind 2023 kwam het positieve besluit van de zorgverzekeraars op de door Revion ingediende transformatieplannen in het kader van het Integraal Zorg Akkoord: de zogeheten ‘snelle toets’. Concreet is een positief oordeel gekomen over de plannen ‘Blended Care’, Waardegedreven zorg’ en ‘1e en 2e lijn samen’. Daarbij gaat het vooral om het ontwikkelen van een goede structuur van informatiemanagement. Medio 2024 is een aangepaste versie van het plan, waarin antwoord is gegeven op de vragen die door de verzekeraars zijn gesteld, verstuurd aan verzekeraars.

2.1.6 Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN)

Voor Revalidatie Friesland is de behandeling van chronische pijn belangrijk: het is en blijft een grote groep patiënten met complexe problematiek. Om die reden is Revalidatie Friesland lid geworden van het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN). Via deelname aan dit netwerk worden de (wetenschappelijke) inzichten en uitkomsten doorgevoerd in het verbeterteam chronische pijn dat door Revalidatie Friesland binnen Revion wordt getrokken.

Het beleid van NPN is gericht op het verbeteren van de zorg voor chronische pijn in Nederland. NPN wil dit realiseren door, in samenwerking met meerdere partijen, kennis, ervaring en informatie te delen om zo van elkaar te leren. Systematisch wil NPN haar innovaties op gebied van zorg wetenschappelijk onderbouwen en evalueren op effectiviteit en doelmatigheid. NPN werkt daarbij nauw samen met partners uit de hele keten om verder vorm te geven aan de juiste zorg op de juiste plek.

In de komende jaren wordt gewerkt aan doelen als:

- Het aanbieden van uniforme en transparante behandelprogramma's voor patiënten met chronische pijnproblemen.
- Het systematisch inzichtelijk maken van de effectiviteit van het behandelaanbod van NPN.
- Het inrichten van een 1e lijn regionale samenwerkingsverband voor diagnostiek en behandeling van patiënten met chronische pijnproblemen per deelnemend centrum.
- Het implementeren van een diagnostische triage in de eerste lijn ter ondersteuning van matched care.
- Het scholen van zorgprofessionals in de integrale benadering van chronische pijn binnen de eerste lijn.

2.1.7 Bestuurlijke fusie Noorderbreedte – Revalidatie Friesland

In 2024 is vorm en inhoud gegeven aan de intentie om te komen tot een bestuurlijke fusie tussen Revalidatie Friesland en Noorderbreedte/Thuiszorg Het Friese Land. Nadat vakbonden, medezeggenschap, Nza en ACM akkoord zijn gegaan en goedkeuring is verkregen van de interne toezichthouders, is de bestuurlijke fusie op 1 juli 2024 gerealiseerd en is een financieel sterke organisatie ontstaan met meer slagkracht dan iedere organisatie afzonderlijk. Met deze bestuurlijke fusie gaan we als zorgorganisaties nog intensiever samenwerken met als doel een beter en breder toegankelijk netwerk te vormen in Friesland, voor iedere patiënt met een vraag op het gebied van revalidatie en herstel. Dat betekent de juiste zorg op de juiste plek, een kortere behandelduur en meer bij de patiënt thuis.

2.2 Medewerkers

2.2.1 Gezondheidsbeleid

Naast verzuimbegeleiding vindt Revalidatie Friesland het belangrijk om verzuim te voorkomen en gezondheid van medewerkers te bevorderen. Per 1 maart 2024 is na een aanbesteding de overstap gemaakt van een zelfstandige bedrijfsarts naar een arbodienst, Zorg van de Zaak.

Het verzuimpercentage (exclusief zwangerschap/vangnet) was in 2023, 7,4%. De duurklasse 'lang verzuim' (42 tot 365 dagen) maakt nog steeds het grootste deel uit van het verzuim. Dit komt overeen met de landelijke verzuimcijfers binnen de branche zorg en welzijn.

Er is in 2024 één medewerker ingestroomd in de IVA (Inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikt – WIA). Daarnaast zijn er twee medewerkers ingestroomd in de WGA (Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschiktheid – WIA)) waarvan één medewerker nog voor een deel van de arbeidsomvang werkzaam is in een andere passende functie. Door een achterstand bij het UWV vinden twee beoordelingen plaats in 2025.

2.2.2 Werkkostenregeling

De werkkostenregeling maakt het mogelijk om bepaalde zaken onbelast te vergoeden aan medewerkers. Gekozen is voor een voortzetting van de bestaande mogelijkheden, zoals het fietsplan, de pc-privéregeling, de fitnessregeling voor personeel en de uitbreiding van een mobiele telefoon. In 2024 is de fitnessregeling vervangen door een sportregeling.

2.2.3 Personeelsbezetting

Het volgende overzicht laat de gemiddelde bezetting in fulltime-eenheden (fte's) zien ten opzichte van voorgaande jaren. Er zijn per 31-12-2024 in totaliteit 13 meer medewerkers in dienst dan aan een jaar geleden. Door de toegenomen vraag aan behandelingen is er meer personeel ingezet.

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Gemiddelde bezetting in Fte's (excl. stagiaires) en inclusief personeel niet in loondienst	338	328	317	312	311

Wanneer de *bezetting in aantallen* personen op 31 december 2024 wordt verdeeld naar fulltime/parttime en geslacht, levert dit het volgende beeld op.

Aantal medewerkers op 31-12-2024 incl. stagiaires	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	21	30	51
Parttime	54	406	460
Totaal	75	436	511

Het aantal werknemers van 45 jaar en ouder is iets gedaald. Sinds 2018 is het generatiebeleid van toepassing. Gestreefd wordt naar een evenwichtig personeelsbestand qua leeftijdsopbouw. Voor medewerkers die voor 5 jaar voor de pensioengerechtigde leeftijd zijn is er in de CAO de mogelijkheid opgenomen om iets minder te gaan werken met behoud van 50% van het salaris voor dit gedeelte. Er zijn ultimo 2024, 6 medewerkers die gebruik maken van deze regeling.

Bezetting op 31-12 naar leeftijd (incl. stagiaires)	2024	2023	2022	2021	2020
45 jaar en ouder	45,7%	46,9%	49,6%	49,0%	49,0%

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 of een afdeling nog in transitie zit. Bijvoorbeeld voor vervanging van zwangerschap, verzuim of projectwerk.

Contractvorm medewerkers op 31-12	2024	2023	2022	2021	2020
Contract voor onbepaalde tijd	94,5%	94,6%	95,8%	95,3%	95,3%
Contract voor bepaalde tijd	5,5%	5,4%	4,2%	4,7%	4,7%

Indiensttredingen

Het aantal indiensttredingen is in lijn met het afgelopen jaar. Er werden meer medewerkers aangetrokken dan er vertrokken. Het personeelsbestand steeg in 2024 met 13 medewerkers. Vooral door de toename van de zorgvraag en door vervanging van het relatief hoge ziekteverzuim waren er meer medewerkers. Ook het aantal stagiaires is toegenomen.

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Indiensttredingen werknemers	68	68	82	59	68
Indiensttredingen stagiaires	63	49	55	60	39
Totaal aantal indiensttredingen	131	117	137	119	107

Uitdiensttreding

Het aantal medewerkers dat uit dienst ging, vertoont geen grote afwijkingen ten opzichte van de afgelopen jaren.

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Uitdiensttreding werknemers	60	64	58	57	63
Uitdiensttreding stagiaires	57	40	54	59	42
Totaal aantal uitdiensttreding	117	104	112	120	105

De redenen van de beëindiging van het dienstverband van medewerkers waren als volgt:

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Einde tijdelijk dienstverband	19	17	13	24	19

Op eigen verzoek	31	35	33	21	27
Met wederzijds goedvinden	0	1	0	3	6
Wederzijds goedvinden - ziekte	2	2	4	0	2
(Flex)pensioen	5	8	7	6	8
Gestopt binnen proeftijd	3	1	1	3	0
Overleden	0	0	0	0	1

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 verlooppercentage van 8,3% ligt hiermee onder het landelijke gemiddelde van gemiddeld 20% in de zorg. De interne norm voor een gezonde uitstroom ligt op gemiddeld 10%.

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Verlooppercentage	8,2%	11,6%	10,1%	9,9%	16,7%

De afgelopen jaren was er een daling van het vertrek te constateren. Dit vertaalt zich in het feit dat er een steeds groter deel van de medewerkers een langdurig dienstverband heeft.

Bezetting naar dienstjaren op 31-12 (incl. stagiaires)	2024	2023	2022	2021	2020
Langer dan 10 jaar	41,8%	41,2%	43,9%	41,8%	34,7%
Langer dan 20 jaar	19,9%	19,6%	20,9%	18,9%	19,8%

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim (tot 2 jaar) exclusief zwangerschap en ziekte in verband met zwangerschap steeg in 2024 naar 7,4% met een meldingsfrequentie van 1,3. Doordat de meldingsfrequentie afnam, kan worden geconstateerd dat het langdurig verzuim fors is toegenomen. Het verzuim is daarmee gestegen tot een hoger niveau dan tijdens de coronapandemie.

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Verzuimpercentage	7,4%	6,0%	6,4%	5,2%	6,1%

De meldingsfrequentie is het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker.

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Meldingsfrequentie	1,3	1,4	1,7	1,2	1,0

Het aantal medewerkers dat is ingestroomd in een uitkering voor arbeidsongeschiktheid is gedaald.

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
WGA (wet gedeeltelijk arbeidsgeschikten)	2	1	3	0	0
IVA (inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikt)	1	3	2	3	0
Totaal instroom WIA	3	4	5	3	0

Vrijwilligers

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Vrijwilligers	39	40	40	50	55

2.2.4 Medewerkersonderzoek

Het medewerkersonderzoek (MTO) vond medio oktober plaats en werd door maar liefst 72% van de medewerkers ingevuld – een geweldig resultaat. Dit toont aan dat Revalidatie Friesland een groot aantal enthousiaste medewerkers heeft die de organisatie bij anderen aanbevelen. Uit de resultaten blijkt ook dat medewerkers hun werk als betekenisvol ervaren. Er volgt een nadere analyse van de resultaten om inzichten te verkrijgen voor verbetering. Op basis daarvan zijn keuzes gemaakt rond duurzame inzetbaarheid. Werk-privébalans blijkt een aandachtspunt en zal – met actieve betrokkenheid van de medewerker - terugkomen in gesprekken met leidinggevendenden.

In 2025 wordt een vervolg gegeven aan het delen van de resultaten binnen de teams. Voor alle medewerkers zijn de uitkomsten op organisatieniveau en teamniveau zichtbaar. Teams en leidinggevendenden stellen samen acties op, waarbij de terugkoppeling ervan gekoppeld zullen worden aan de organisatieplannen en een passend vervolg krijgen.

2.2.5 Duurzame inzetbaarheid

Door toenemende werkdruk en krapte op de arbeidsmarkt neemt de druk op onze medewerkers toe. Als we goed voor elkaar en voor onszelf zorgen, kunnen we kwalitatief hoogwaardige revalidatiezorg blijven leveren. We zetten daarom in op duurzame inzetbaarheid en leren en ontwikkelen, zodat onze medewerkers gezond en gemotiveerd hun werk kunnen blijven doen.

2.3 Kwaliteit

2.3.1 Interne beheersing van processen en procedures

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.

De externe audit door Kiwa vond plaats op 27 en 28 maart 2024 en is met een positief resultaat afgesloten, er zijn geen tekortkomingen geconstateerd. Er zijn sterke punten benoemd zoals: het continu willen verbeteren, een positief teamgevoel en interdisciplinair werken. Er zijn ook verbeterpunten naar voren gekomen met betrekking tot Zorg, HR en Documentatie.

2.3.2 Kwaliteitsregistraties

2.3.2.1 Infectiepreventiecommissie (IPC)

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

Medewerkers en leidinggevend en weten de IPC goed te vinden: gedurende het jaar zijn ongeveer vijf adviesvragen per maand aan de IPC gesteld. Binnen Revalidatie Friesland is er sprake geweest van 1 uitbraak (NORO), daarnaast zijn er situaties geweest waarin MRSA, scabiës en kinkhoest een rol speelden. Ook is er in het verslagjaar veel aandacht besteed aan de griepvaccinatieronde. De opkomst is in 2024 nagenoeg hetzelfde gebleven. Er zijn 100 vaccins besteld, waarvan er rond de 82 zijn gebruikt.

2.3.2.2 Veilig Incident Melden (VIM)

Bij Veilig Incident Melden worden incidenten en bijna-incidenten binnen het dagelijks werk gemeld, geanalyseerd en worden verbetermaatregelen voorgesteld. Het VIM-meldpunt is toegankelijk voor alle medewerkers, stagiaires, vrijwilligers en leidinggevend en. De VIM-commissie heeft hierbij een monitoringsrol.

In totaal waren er in het verslagjaar 434 meldingen (2023: 339; 2022: 488; 2021: 366; 2020: 580). Er vonden twee PRISMA-onderzoeken plaats naar aanleiding van een VIM-melding. Dit betroffen onderzoeken zonder meldplicht bij de IGJ.

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. Er is onderzoek gedaan naar de oorzaak van medicatie-incidenten waarna structurele verbeteringen zijn aangebracht; er is sprake van een daling van deze incidenten.

Daarnaast was er in 2024 veel aandacht voor het vergroten van het veiligheidsbewustzijn en de meldingsbereidheid en meldingsafhandeling.

2.3.2.3 Meldingen aan de IGJ

Er zijn in 2024 geen meldingen gedaan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

De IGJ heeft een combinatiebezoek gebracht aan Revalidatie Friesland en Noorderbreedte. Voor Revalidatie Friesland was dit een kennismakingsbezoek en daarnaast is een andere vorm van

toezicht geïntroduceerd in de vorm van jaargesprekken, waarin meer vooruitgekeken zal worden over het vormgeven van kwaliteit van zorg.

2.3.2.4 Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling

De coördinator van de Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling en de daarbij behorende aandachtsfunctionarissen hebben zich in 2024 beziggehouden met de verdere implementatie en borging van de stappen van de Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling binnen Revalidatie Friesland. Het gebruik van de meldcode is gestegen ten opzichte van 2023, waarmee wordt voldaan aan de doelstellingen van het implementatieplan.

Per locatie zijn aandachtsfunctionarissen aangesteld en er is gerealiseerd dat zij voldoende tijd hebben om hun taken uit te voeren. Eind 2024 had elke locatie een geschoolde aandachtsfunctionaris die twee uur per week wordt ingezet.

Er is aandacht geweest voor documentatie en registratie binnen de behandelende teams. De aanwezige registratieformulieren zijn geoptimaliseerd. Het gebruik ervan neemt toe, maar ook in 2025 zal blijvende aandacht nodig zijn.

De casusoverleggen met Veilig Thuis laten een stijging zien in de inbrengen die zijn gedaan. Ook revalidatieartsen en therapeuten die geen aandachtsfunctionarissen zijn, weten de overleggen steeds beter te vinden. Zij komen een casus inbrengen of sluiten aan om te leren van anderen en zoeken de aandachtsfunctionarissen en coördinator tussendoor op voor collegiaal advies.

Doel voor 2025 is om de aanwezigheid, zichtbaarheid en betrokkenheid van de aandachtsfunctionaris binnen de teams nog meer bekendheid te geven. De verwachting is dat dit zal leiden tot een grotere toename van de inzet meldcode onder behandelaren over alle locaties.

3. Financiële analyse verslagjaar

3.1 Resultaatsontwikkeling Revalidatie Friesland

De jaarrekening kon worden afgesloten met een positief resultaat van € 1.162.111. Door de inflatie en daaraan gekoppelde kostenstijgingen was de indexering van de tarieven 5,9%. Daarnaast steeg de zorgvraag waardoor de totale omzet met 6,2% toenam.

Er was opnieuw sprake van het zogenaamde volatilitateffect van de afspraken bij verzekeraars. Een aantal zorgverzekeraars was slechts bereid tot het vergoeden van de overproductie tegen een staffelvergoeding, waardoor een bedrag van € 637.575 (2023: € 555.500) aan geleverde zorg niet vergoed werd.

3.2 Geleverde zorg

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

Klinische en poliklinische behandeling

De wachttijden voor de consulten zijn het afgelopen jaar iets toegenomen. 52% van de patiënten moest langer wachten dan de Treeknormen (2023: 48%). De wachttijden voor de polikliniek waren voor 25% (2023: 28%) van de patiënten boven de Treeknormen. In de kliniek was de wachttijd voor 6,3% van de patiënten langer dan de Treeknormen (2023: 4,5%). Dit betrof uitsluitend de hoofddiagnose chronische pijn.

Productie	Aantal
Aantal klinische verpleegdagen in verslagjaar	12.594
<i>Waarvan voor kinderen tot 17 jaar</i>	2.047
<i>Waarvan voor volwassenen</i>	10.547
Aantal klinische opnames in verslagjaar	344
<i>Waarvan voor kinderen tot 17 jaar</i>	50
<i>Waarvan voor volwassenen</i>	294
Aantal in verslagjaar gesloten DBC's / DBC zorgproducten	17.267
<i>Waarvan klinisch</i>	337
<i>Waarvan poliklinisch</i>	16.930
Aantal in verslagjaar geopende DBC's / DBC zorgproducten	16.125

Waarvan klinisch	283
Waarvan poliklinisch	15.842
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst exclusief medisch specialisten per einde verslagjaar	445
Aantal FTE personeelsleden in loondienst exclusief medisch specialisten per einde verslagjaar	316
Aantal medische specialisten (loondienst + inhuur + vrij beroep) per einde verslagjaar	31
Aantal FTE medische specialisten (loondienst + inhuur + vrij beroep) per einde verslagjaar	23

3.3 Behaalde omzet

Bedrijfsopbrengsten	Bedrag in euro's
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	40.596.950

3.4 Financiële positie

De financiële parameters laten de afgelopen jaren de volgende ontwikkelingen zien:

Resultaten	Norm	2024	2023	2022	2021	2020
Omzet (x € 1.000)		40.596	38.219	33.540	31.839	31.149
Resultaat (x € 1.000)		1.162	1.419	58	478	420
Weerstandsvermogen (x € 1.000)		12.271	11.109	9.691	9.633	9.155
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/omzet) %	>25	30,2%	29,1%	28,9%	30,3%	29,4%
Solvabiliteit (eigen vermogen/totale vermogen)	>25	41,6%	40,6%	38,8%	39,7%	37,0%
Rendement (resultaat/omzet) %	1,5-2,5	2,9%	3,7%	0,2%	1,5%	1,3%
Ebitda Marge	> 10%	8,7%	8,5%	6,4%	7,8%	7,7%
Liquiditeit (kortl. vorderingen/kortl. schulden)	>1	2,24	1,97	1,73	1,99	1,80

Hoewel het resultaat op het eerste gezicht voldoende lijkt, is de financiële positie desondanks kwetsbaar. De ratio's zijn te laag om te goed te kunnen investeren. Dit blijkt met name uit de te lage Ebitda-marge. Deze ratio geeft het vermogen weer om de noodzakelijke financiering te kunnen aantrekken en de rente en afschrijvingslast te kunnen betalen.

De hoofdlocatie in Beetsterzwaag is in 2004 is opgeleverd en de komende jaren zijn investeringen noodzakelijk. Er wordt toegewerkt naar nieuwbouw in Leeuwarden waar het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie voor volwassenen zal worden gerealiseerd. De ambitie is om samen met de geriatrische revalidatie van Noorderbreedte een nieuwe locatie te realiseren, waar zowel de klinische als ambulante zorg voor volwassen patiënten vanuit Beetsterzwaag naartoe verplaatst zullen worden. Daartoe is het revalidatiecentrum van Noorderbreedte in 2024 gesloopt en verhuisd naar een interim-locatie. Op de vrijgekomen plek, welke direct naast het ziekenhuis gelegen is, zal het geïntegreerde revalidatiecentrum gebouwd worden.

De huidige resultaten en marges zullen daarvoor voldoende ruimte moeten bieden, waarbij de Ebitda-marge op een voldoende niveau moet komen om de financiering voor deze nieuwbouw te realiseren en de toekomstige hypotheek te kunnen financieren. De NZa heeft de kwetsbare financiële positie van de medisch specialistische revalidatiecentra onderkend en heeft in 2024 besloten de tarieven eerder dan gepland (2026) te herijken. Daardoor zijn reeds in 2025 de tarieven aangepast.

3.5 Kasstromen en financieringsbehoeften

De liquiditeit is ruimschoots voldoende, wat blijkt uit de onder 3.4 gepresenteerde ratio's. Voor de nieuwbouw in Leeuwarden, waar de bouw in 2027 zal worden gestart, zal financiering aangetrokken moeten worden. Binnen het concern wordt hiertoe in 2025 een financieringsplan opgesteld.

3.6 Beleid inzake financiële instrumenten

Er worden geen financiële instrumenten ingezet.

4.Toepassing gedragscodes

Op Revalidatie Friesland is de Governancecode Zorg 2022 van toepassing. Revalidatie Friesland is lid van Revalidatie Nederland en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Revalidatie Friesland voldoet aan de uitgangspunten van de code.

Bestuurders en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Revalidatie Friesland. Revalidatie Friesland wil een zichtbare cultuur uitdragen. De belangrijkste items zijn: resultaatgericht werken, slagvaardig handelen, proactief, eenduidigheid en zelfreflectie & 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.

4.1 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

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.

4.2 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. Dit gebeurt niet alleen bij formele advies- of instemmingsvragen vanuit de Wet op de ondernemingsraden (WOR) of Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz), maar ook om deze belanghebbenden goed mee te nemen in en te betrekken bij organisatieontwikkelingen en beleidsvoornemens.

Daarnaast organiseert de raad van bestuur een ‘knooppuntenoverleg’ met alle adviesorganen, het managementteam, de raad van bestuur en de raad van toezicht/raad van advies. Hierin wordt twee keer per jaar stilgestaan bij actuele onderwerpen. In 2024 waren de onderwerpen:

- Digivaardigheid
- Medewerkerstevredenheid en duurzame inzetbaarheid

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 2024 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).

4.2.1 Ondernemingsraad (OR)

Een belangrijke verandering dit jaar was de bestuurlijke fusie met Noorderbreedte/Thuiszorg het Friese Land. Om de notities hierover goed te kunnen duiden, heeft de OR zich laten adviseren door een OR-adviseur. De OR is actief betrokken bij de klankbordgroepen van het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie en er zijn bijeenkomsten geweest met de andere OR-leden van Noorderbreedte, Thuiszorg Friese Land, de programmamanager en het directieteam ZGR. Naast het knooppuntenoverleg en het overleg met Raad van Advies is er kennismaking geweest met de programmamanager Toekomstige Kindzorg. Met de ondernemingsraden van Revion is een contactdag geweest om onderling uit te wisselen, met name over de transformatiegelden en telerevalidatie. Professionele ontwikkeling van de OR vond in juni plaats, waarbij gesproken is over besluitvorming en vergaderen. Ten slotte is de visie van de OR geactualiseerd en gedeeld en zijn de volgende speerpunten gekozen: vitaliteit, duurzaam werken bij Revalidatie Friesland en de vacatureprocedure.

De onderwerpen die in 2024 besproken zijn:

- Arbeidscommunicatie;
- Arbodienstverlening;
- Functiebeschrijving Team coördinator ICT
- MTO;
- Rol en positie psychologen binnen RF;
- Samenvatting en duiding van het Due Dilligence-rapport
- Werkkostenregeling;
- Aanstellen Arbo adviseur;
- Opleidingsplan GZ-psychologen
- Plan van aanpak Medewerkers tevredenheidsonderzoek;
- Risicomanagement Revalidatie Friesland
- Uitvoering CAO-artikel 6.2 stimuleren verlengen arbeidsduur;
- Concept samenwerkingsovereenkomst UMCG;
- Functiebeschrijving wetenschappelijk onderzoeker
- Begroting 2025;
- Nieuwe bestuurs- en directiestructuur Noorderbreedte B.V.
- Jaarplan Leren Ontwikkelen 2025

Commissie Communicatie & Informatie (C&I)

Deze commissie heeft als doel de zichtbaarheid en bekendheid van de OR te vergroten en de communicatie tussen ondernemingsraad en achterban te optimaliseren. Er is drie keer overleg geweest met Marketing en Communicatie, waarin onder andere is gesproken over de vorm van verslaglegging van vergaderingen voor de achterban.

De commissie is dit jaar doorgegaan met het versturen van welkomstmails naar nieuwe medewerkers. Er zijn berichten op intranet geplaatst (groep ondernemingsraad) en in de nieuwbrief gedeeld. Daarnaast worden de data en agenda van de OR- en OV-vergaderingen via intranet gedeeld. Ook is nagedacht over andere vormen van achterbanraadpleging, bijvoorbeeld door gebruik van een poll via intranet. De scholing digitale achterbancommunicatie heeft niet plaatsgevonden in verband met de andere scholingen van de OR in 2024 en wordt doorgeschoven.

De commissie P&A

Er is drie keer per jaar overleg met de HR-manager. Het doel is om in deze overlegmomenten allerhande beleids- en vraagstukken omtrent personeel en arbeid te bespreken. Afgelopen jaar zijn er veel onderwerpen geweest die als beleid zijn geschreven waardoor de stukken door de gehele OR beoordeeld zijn. Zo werd er gesproken over het MTO en de invulling hiervan. Ook in arbeidscommunicatie heeft de commissie haar adviezen kunnen delen. Bij de start van de nieuwe arbodienst is er een evaluatie geweest met de arboarts. De inhoud en frequentie van het jaargesprek is besproken binnen HR en zal in 2025 verder vorm worden gegeven samen met de uitwerking van het MTO. Ongewenst gedrag is een vast punt op de agenda. De commissie denkt mee met HR over de toegankelijkheid om ongewenst gedrag makkelijk en veilig te kunnen melden. In de organisatie wordt er steeds meer richtbaarheid aan gegeven in de verschillende overleggen. Verder is er regelmatig gesproken over de sollicitatie- en belangstellingsprocedure bij vacatures.

Financiële commissie

De verschillende samenwerkingsverbanden zijn steeds belangrijker binnen revalidatie Friesland en steeds meer merkbaar, met name de samenwerking en bestuurlijke fusie met Noorderbreedte is een feit geworden in 2024 en zal ook de komende jaren een belangrijk aandachtspunt blijven van de financiële commissie. Verder ligt de nadruk op de verduurzaming van de kliniek in Beetsterzwaag, met de kans op stijgende energielasten. De tertiaalcijfers, de begrotingskaders en de conceptbegroting werden besproken met de bestuurder en de manager DIA.

4.2.2 Clientenraad (CR)

De cliëntenraad werkt volgens de Wet medezeggenschap cliëntenraad zorginstellingen (Wmcz) en behartigt de algemene belangen van patiënten die in behandeling zijn binnen de locaties van Revalidatie Friesland. De afspraken tussen raad van bestuur en cliëntenraad zijn vastgelegd in een medezeggenschapsregeling. De CR werkt met een jaarplan, werkgroepen en een huishoudelijk reglement. Ondersteuning vanuit Revalidatie Friesland wordt gegeven door de ambtelijk ondersteuner en een secretaresse.

De CR is in het verslagjaar 14 keer bijeengeweeest:

- zes vergaderingen van de CR;
- vijf vergaderingen van de CR met de raad van bestuur;
- een bijeenkomst over de begroting 2025 met de manager DIA;
- een verdiepingsbijeenkomst om een aantal actuele onderwerpen met elkaar en een deskundige vanuit Revalidatie Friesland te bespreken;
- een scholingsbijeenkomst van de CR met begeleiding vanuit het LSR.

Daarnaast heeft de cliëntenraad deelgenomen aan de knooppuntenoverleggen.

De cliëntenraad heeft het recht van enquête; er waren in 2024 geen geschillen die gebruikmaking van dit recht nodig maakten.

De cliëntenraad heeft met de raad van bestuur veel gesproken over de ontwikkelingen binnen de medisch specialistische revalidatie, het Integraal Zorg Akkoord en verschillende samenwerkingen met andere revalidatie-instellingen buiten de regio, zorginstellingen binnen de regio, waarbij steeds de betekenis van de ontwikkelingen voor de patiënt is besproken. Daarnaast heeft de cliëntenraad deelgenomen aan de klankbordgroepen over het programma ZGR, de projectgroep plan van eisen nieuwbouw Leeuwarden, de projectgroepen Revalidatie Thuis en Digivaardige revalidant. De voorzitters van de cliëntenraden waren aanwezig bij bijeenkomsten van de cliëntenraden in Revion-verband en Noorderbreedte/Thuiszorg Het Friese Land.

In het verslagjaar 2024 zijn zeven adviezen gegeven:

- Rol en positie psychologie binnen Revalidatie Friesland (advies)
- Aandacht voor problemen met inloggen MijnRevalidatie Friesland (ongevraagd advies)
- Stand van zaken recreatiemogelijkheden in de kliniek (ongevraagd advies)
- Jaardocument: bestuursverslag en jaarrekening 2023 (advies)
- Adviesvraag bestuurlijke fusie Revalidatie Friesland – Noorderbreedte (advies)
- Begroting 2025 (advies)

Werkgroep Kwaliteit & Veiligheid

Met de patiëntencontactpersoon is gesproken over de onderwerpen van klachten waarin is bemiddeld. Daarnaast is de commissie geïnformeerd over de uitkomsten van patiënttevredenheidsmetingen. Vanuit de cliëntenraad is zeven keer deelgenomen aan de veiligheidsrondes.

Werkgroep financiën, organisatie en digitale ontwikkelingen

De werkgroep heeft de begroting 2025 beoordeeld, zoveel mogelijk vanuit patiëntperspectief en doelmatigheid van de besteding van middelen zoals directe zorg, huisvesting, voedingen en ontspanning. Daarnaast is veel gesproken over de organisatieontwikkelingen, samenwerkingsverbanden en fusie met Noorderbreedte. De digitale ontwikkelingen binnen het zorglandschap en de digitale toegankelijkheid van het dossier zijn nauwlettend gevolgd.

Werkgroep kinderrevalidatie/KAR, zichtbaarheid en PR

Er was regelmatig overleg met de communicatiemedewerkers over actualisatie van informatie voor de website, sociale media en narrow casting, waaronder het plaatsen van ervaringen van revalidanten. Ook het raadplegen van achterbancontacten is een wijze om te achterhalen wat er leeft voor een goede algemene belangenbehartiging van cliënten. De cliëntenraad haalt hier waardevolle informatie uit die wordt teruggekoppeld aan raad van bestuur, management en medische staf. De cliëntenraad zoekt naar een andere manier hiervoor en denkt daarbij aan een patiëntenpanel. Dit idee zal in 2025 een vervolg krijgen.

4.2.3 Vereniging Medische Staf

De medische staf wordt gevormd door de revalidatieartsen die in dienst zijn van Revalidatie Friesland. De medische staf telde op 31 december 2024 33 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.

Het bestuur medische staf telt vijf leden, met een dagelijks bestuur bestaande uit voorzitter en secretaris. In het verslagjaar is de samenstelling van het stafbestuur gewijzigd. De secretaris en een lid traden af vanwege het verstrijken van de zittingstermijn.

- Het bestuur medische staf vergaderde in het verslagjaar elf keer.
- In 2024 kwamen de raad van bestuur en het bestuur medische staf elf keer bijeen in een regulier overleg, twee keer tijdens een heimdag.
- Het dagelijks bestuur heeft een eerste keer vergaderd met de medisch managers ter afstemming van taken en verantwoordelijkheden. Tijdens dit overleg werd besloten dit overleg structureel twee keer per jaar te laten plaatsvinden.
- Een delegatie van het bestuur medische staf was aanwezig bij de vergadering van de Raad van Advies.
- De medische staf kwam vier keer bijeen in een Algemene Ledenvergadering.
- Eén keer per jaar vergadert een afvaardiging van de medische staf met de raad van bestuur en Revalidatie Friesland Academie.

Samenwerking

- Revison: De voorzitter onderhoudt contact met de voorzitters medische staven van Revison en er wordt ook deelgenomen aan de periodieke overlegmomenten met de Raden van Bestuur en voorzitters medische Staf, waarin terugkoppeling wordt gegeven over de voortgang van de verschillende projecten.
- UMCg: Een intensivering van de samenwerking met het UCMG waarin de Raden van Bestuur een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben genomen hoe de revalidatieartsen kwantitatief en kwalitatief goed ingezet kunnen worden in Noord-Nederland. Hieraan is o.a. uitvoering gegeven door de inzet van kinderrevalidatieartsen

bij specialistische spreekuren en klinische consultants in het UMCG.

Revalidatie Friesland biedt in samenwerking met de revalidatiegeneeskunde van het UMCG plaatsen ter opleiding tot revalidatiearts op de polikliniekafdelingen kinderrevalidatie en volwassenen revalidatie aan. Gemiddeld is er ruimte voor 2.2 FTE AIOS op jaarbasis. In 2024 waren er 2 AIOS in een reguliere stage zijn, en 1 AIOS in een verdiepingsstage.

- Netwerk Pijnrevalidatie Nederland: In 2024 is Revalidatie Friesland betrokken bij een onderzoek van Netwerk Pijn Revalidatie Nederland om het construct van complexiteit bij aanhoudende musculoskeletale pijn in kaart te brengen.
- Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie Leeuwarden: Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van de bestuurlijke fusie van Revalidatie Friesland met Noorderbreedte en Thuiszorg het Friese Land met als doel om zorginhoudelijk een groter en beter netwerk te vormen in Friesland voor patiënten met een zorgvraag op gebied van revalidatie en herstel, wat naar verwachting zal leiden tot meer passende zorg (juiste zorg op juiste plek) en een kortere behandelduur en het streven om de zorg meer bij de patiënt thuis te laten plaatsvinden.
- Op locatieniveau werd in het afgelopen jaar de rol van de vakgroepvoorzitters versterkt door intensievere samenwerking en afstemming met het betrokken Hoofd behandel eenheid (HBE) en het zorgdragen van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de vastgestelde lokale productienormen in relatie tot de personele bezetting.

Leren en ontwikkelen

- De stafleden doen allen in voldoende mate aan nascholing; accreditatiepunten worden bijgehouden via het landelijke GAIA-systeem. De kennis die uit nascholing is verkregen, wordt gedeeld via het Medisch Inhoudelijk Overleg (MIO) en binnen de Kennis- & Ontwikkelteams (K&O-teams).
- Er zijn Kennis- en Ontwikkelteams (K&O-teams): interdisciplinaire teams gericht op professionalisering, kwaliteit & kennisontwikkeling voor de verschillende diagnosegroepen. Deze kennis wordt gedeeld in de organisatie en medisch beleid wordt hierop aangepast. Zij zijn tevens verantwoordelijk voor het ontwikkelen en schrijven van de verschillende behandelprogramma's. Revalidatieartsen met het betreffende aandachtsgebied hebben zitting in de respectievelijke teams. Deze teams komen 4-5 per jaar bijeen, digitaal of fysiek. Sinds 2021 wordt er 2x jaar een K&O-dag georganiseerd.
- Het Medisch Inhoudelijk Overleg (MIO) vindt 10 keer per jaar plaats. Hierbij wordt middels een CAT een casus besproken naar de laatste wetenschappelijke inzichten, is er ruimte voor inbreng wat betreft ontwikkelingen en innovaties, alsook de laatste behandelplannen en -kaders ten behoeve van een meer eenduidig beleid. Ook complicaties, klachten en VIM's worden op deze bijeenkomsten besproken.
- In vrijwel alle geaccrediteerde VRA-werkgroepen is er vanuit de medische staf een vertegenwoordiger.
- Voor de belangrijkste patiëntenverenigingen, die passen bij onze portfolio, is er vanuit de medische staf een contactpersoon.

Adviesvragen

In 2024 zijn de volgende adviesaanvragen binnen termijn behandeld en van advies voorzien aan de Raad van Bestuur:

- Adviesbrief rol en positie psychologen binnen Revalidatie Friesland
- Adviesbrief inzet behandelteam Refio Werkt!
- Adviesbrief REC-MD
- Antwoord voorstel voortzetten dystonie Behandeling Vakgroep Beetsterzwaag
- Adviesbrief Kaderbrief 2025
- Adviesbrief notitie samenwerking UMCG
- Adviesbrief t.a.v. begroting Revalidatie Friesland 2025

In 2024 werden onderstaande ongevraagde adviezen verstrekt aan de Raad van Bestuur:

- Ongevraagd advies ziekteverzuim en werkdruk binnen Revalidatie Friesland
- Ongevraagd advies Lokomat

4.2.4 Kinderadviesraad (KAR)

De kinderadviesraad (KAR) behartigt de belangen van alle kinderen en jongeren van Revalidatie Friesland en heeft zich in 2024 gefocust op vier thema's:

Thema 1: Toekomst kinderrevalidatie

De leden van de KAR gaven aan de programmamanager Toekomst Kind de volgende adviezen mee:

- Een rolstoeltoegankelijke speeltuin.
- Woonopties voor jongeren die veel zorg nodig hebben en lang bij ouders blijven wonen.
- Een gezinskamer met een keukenblok in de kliniek, zodat er meer privacy is en zelf kunt koken.

Thema 2: Samen beslissen met kinderen

Binnen het project 'Samen Beslissen met kinderen' heeft de KAR een belangrijke rol. Er is bewustwording gecreëerd dat de stem van het kind in zijn context gelijkwaardig meeweegt binnen de besluitvorming dat zal leiden tot gedragsverandering bij zowel kinderen, ouders als zorgprofessionals.

Thema 3: Signalen achterban via de brievenbussen locatie Beetsterzwaag

De aankleding van de wachtruimte blijft een signaal uit de achterban. Daarnaast is gevraagd om een douchestoel aan te schaffen bij het zwembad, zodat kinderen goed gesteund en veilig kunnen douchen na het zwemmen. De vraag om een zebrapad dat veilig oversteken mogelijk maakt, heeft geleid tot een brief aan de burgemeester, een overleg met de burgemeester en wethouder en met een verkeersdeskundige. De leden van de KAR hebben een afbeelding ontworpen voor twee verkeersborden. In het voorjaar van 2025 vindt de opening van het zebrapad plaats.

Thema 4: (On)gevraagd advies geven

De KAR wordt veel gevraagd om mee te denken bij belangrijke thema's. Er is jaarlijks overleg met de bestuurder en de cliëntenraad. De KAR heeft in 2024 drie adviezen gegeven aan de bestuurder:

- Het praten over kinderen in termen van 'producten' wordt als onplezierig ervaren. De leden van de KAR zien graag andere bewoording voor de term 'productie'.
- Het advies om de inrichting van de wachtkamer te herzien in samenspraak met kinderen.
- Het advies om het menu meer in samenspraak met kinderen te maken.

4.2.5 Raad van Advies

In het proces van de bestuurlijke fusie is afgesproken dat de raad van toezicht van Revalidatie Friesland gedurende en net na het fusieproces kan toezien op het behoud van de identiteit en erkenning (van categoriaal ziekenhuis) van Revalidatie Friesland, alsmede het realiseren van het zorgconcept geïntegreerde revalidatie. Hieraan is tegemoetgekomen door de gehele raad van toezicht van Revalidatie Friesland voor bepaalde tijd een duidelijke en formele positie te geven als Raad van Advies (RvA) van de Raad van Commissarissen van Revalidatie Friesland voor het behoud van identiteit en erkenning van Revalidatie Friesland. Op deze wijze kan deze adviescommissie het proces volgen en bewaken en blijven toezien op de integratie van beide revalidatiespecialismen en het behoud van identiteit tot het moment dat de integratie van de medisch specialistische revalidatie en geriatrische revalidatie is gerealiseerd of indien de Raad van Advies voldoende vertrouwen heeft dat de statutaire doelstelling van de voormalige Stichting Revalidatie Friesland is geborgd. Deze adviescommissie kan de Raad van Commissarissen van Revalidatie Friesland gevraagd en ongevraagd advies geven. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn beschreven in een reglement en nadere afspraken zijn vastgelegd in een hoofdlijnenovereenkomst inzake de fusie tussen Revalidatie Friesland en Noorderbreedte.

De Raad van Advies is drie keer bijeengekomen na effectuering van de bestuurlijke fusie op 1 juli 2024. Daarin is teruggekeken op het fusieproces en vooruitgekeken naar de overlegstructuur voor 2025, om de taak als Raad van Advies goed uit te kunnen voeren. De Raad van Advies doet dit aan de hand van de doelen zoals vastgelegd in de hoofdlijnenovereenkomst en het reglement Raad van Advies. De Raad van Advies is meegenomen in de strategische koers van Revalidatie Friesland voor de komende jaren en de actuele beleidsontwikkelingen in het tweede halfjaar van 2024. Daarnaast was een delegatie van de medische staf aanwezig bij een van de vergaderingen om vanuit medisch inhoudelijk perspectief van gedachten te wisselen over onder andere het strategisch meerjarenplan en het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Advies is gelijk gebleven aan de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2024.

4.2.5 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 2024 zijn er geen meldingen gedaan.

4.2.6 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 2024 twee keer is geconsulteerd.

4.2.7 Klachten patiënten

In 2024 behandelde de externe klachtencommissie één klacht. Er is uitspraak gedaan door de externe klachtencommissie over een klacht die zag op een onjuiste passage in het patiëntendossier en annulering van afspraken bij waarneming door een collega, waardoor miscommunicatie is ontstaan. Er is door de klachtencommissie vastgesteld dat deze klacht gegrond is en dit advies is overgenomen door de bestuurder.

De patiëntencontactpersoon heeft in 2024 aandacht besteed aan 18 (2023: 17) klachten. De aard van deze klachten was communicatie, bejegening en de verwachtingen van de patiënt. Nu het mogelijk is dat patiënten actief meeleezen in hun dossier, leiden de verwachtingen en de communicatie daarover in sommige gevallen tot bemiddeling van de patiëntencontactpersoon.

4.2.8 Cultuur en gedrag

In 2024 zijn de volgende ontwikkelingen in de cultuur van Revalidatie Friesland van invloed geweest:

- De bestuurlijke fusie tussen Revalidatie Friesland en Noorderbreedte, mede in het licht van het programma ZGR. Hierin komen verschillende culturen samen. Dit vraagt de nodige flexibiliteit, aanpassings- en verandervermogen van de medewerkers in de bereidheid om de aangekondigde koers te gaan volgen.
- Bovengenoemde flexibiliteit, aanpassings- en verandervermogen van medewerkers zien we ook terug bij onderwerpen, zoals aandacht voor ongewenst gedrag en dat patiënten in e-revalidatie hun behandelplan en resultaten kunnen inzien. Aanvullend op deze twee laatste onderwerpen is ook dat medewerkers zich kwetsbaar durven op te stellen en kunnen reflecteren en handelen op hun manier van communiceren. Hiervoor is een veilige werkomgeving en meldcultuur een voorwaarde. In 2024 is een groeiende bewustwording waarneembaar om grensoverschrijdend gedrag richting medewerkers, patiënten onderling en vanuit netwerk van patiënten te melden.

5 Opleiden, wetenschap en innovatie

De Revalidatie Friesland Academie (RFA) draagt in belangrijke mate bij aan de pijlers opleiden, wetenschap en innovatie en heeft zich in 2024 gericht op het uitbreiden, door ontwikkelen en borgen van haar verschillende onderdelen (Onderzoek, Innovatie, Opleiden) en het versterken en benutten van de onderlinge samenhang tussen deze afdelingen. Ook is het kennisnetwerk uitgebreid en versterkt. Als strategische partner van de Hanze (voorheen: Hanzehogeschool), zijn resultaten geboekt om zorg en onderwijs beter op elkaar aan te laten sluiten. De Leerafdeling en INPRO zijn hier sprekende voorbeelden van, waarbij in de plannen voor 2025 nieuwe ambities op dit vlak staan benoemd.

Het beter op gang brengen van de Kennis-&Ontwikkelteams, teams die horen bij de behandelorganisatie, is voor de RFA in 2024 een specifiek doel geweest. K&O-teams stimuleren en faciliteren om hun doelen te bereiken op het gebied van het ontwikkelen van diagnose specifieke kennis, is een enorm belangrijke factor in het door ontwikkelen en versterken van de Medisch Specialistische Revalidatie. Ook van groot belang is geweest de participatie van RFA-leden aan de programma's Programma Toekomst Kind en Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie.

De RFA heeft in 2024 actief deelgenomen aan de werkgroep die het nieuwe Ondernemingsplan 2025-2030 heeft geschreven. Verder heeft de RFA een professionaliseringslag doorgevoerd bij het Gangbeeld laboratorium, waardoor dit bedrijfsonderdeel zich weer kan meten met het UMCG/CvR en samen met deze organisatie op weg is naar een 'Motion Lab Noord-Nederland'. Naast goede analyses ten behoeve van de patiëntenzorg, wordt daarbinnen ook samengewerkt op het gebied van opleiden, innoveren en onderzoek.

Ook is in 2024 een opdracht uitgezet om te onderzoeken of een professioneler beleid rondom stagiaires en hun begeleiders gaat helpen om Revalidatie Friesland ook in de komende vijf jaar een zeer aantrekkelijke stage-organisatie kan zijn en blijven. Noodzakelijk om de instroom van medewerkers in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt te garanderen. In 2025 zullen hierin stappen worden gezet.

De drie onderdelen van Refio! zijn halverwege 2024 ondergebracht bij de RFA. Er vindt nu een heroriëntatie plaats op de onderdelen RefioWerkt! (Arbeid), RefioLeeft! (Leefstijl) en RefioNext! (onder andere Nexus Paramedie en verbinding 1e en 2e lijn). In de eerste helft van 2025 zullen de eerste voorstellen worden gepresenteerd.

5.1 Opleiden – Leren en ontwikkelen

Samenwerking Revalidatie Friesland en UMCG/Centrum voor Revalidatie

In 2024 is de samenwerking tussen Revalidatie Friesland en UMCG/CvR versterkt en deze is eind 2024 bekrachtigd door het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst. Beide organisaties putten uit de gezamenlijke opleiding revalidatiegeneeskunde: de artsen die wij opleiden gaan voor het grootste deel ook bij ons werken. Hoewel beide organisaties gezamenlijk over een grote groep revalidatieartsen beschikken, is de bezetting bij een aantal diagnosegroepen soms kwetsbaar. Een betere afstemming en mogelijk ook uitwisseling zou die kwetsbaarheid kunnen verminderen. Zowel binnen Revalidatie Friesland als UMCG/CvR wordt nagedacht over continuïteit: het borgen van benodigde formatie en nog meer het aantrekken, behouden/borgen van specifieke kennis, kwaliteiten, competenties. Onder andere ten aanzien van vakinhoudelijke onderwerpen (dwarslaesie, niet-aangeboren hersenletsel, spasticiteit, pijn), ICT (e-health, technologie), management, onderzoek, wetenschap, opleiding, opleiders. De opleiding tot revalidatiearts, die ons al samen jaren bindt, ondervindt een continue professionaliseringsslag en we werken samen intensief aan borging van de opleiding in het OOR NO.

Opleiden GZ-psycholoog

Het beleid en de werkprocessen met betrekking tot het opleiden van de GZ-psycholoog zijn beschreven, als verbeterpunt uit de visitatie door het PPO (instituut in Noordoost-Nederland voor postmasteropleidingen binnen de psychologie en orthopedagogiek). Ook de positie van de Opleider verdiende meer aandacht.

Er is veel scholing gegeven aan externen in geheel Nederland. Het betrof hier met name:

- ICB (interdisciplinaire cognitieve behandeling)
- SMTA (Speech-Music Therapy for Aphasia)
- Songwriting
- Groepstherapie bij Afasie
- Systeem geïntegreerde Revalidatie
- Cognitieve communicatiestoornissen
- ALS (Amyotrofische Laterale Sclerose)
- Airstacken

Ook intern werden veel scholingen verzorgd en symposia ondersteund.

- Projectmanagement
- Dans op Recept
- Docentenscholing
- ICB (interdisciplinaire cognitieve behandeling)
- Werken met microsoft TEAMS

Ondersteunende activiteiten

De ondersteuning aan de revalidatieartsen is uitgebreid. Het organiseren van symposia, MIO's, refereerbijeenkomsten, het coördineren van opleidingen zijn in 2024 opgepakt. Kennisdelen bijeenkomsten, studentenpresentaties en het coördineren van de Leerafdeling zijn in 2024 uitgevoerd.

Een belangrijke stap is gezet door de afdelingsopleidingsplannen onder te brengen in één opleidingsplan voor de organisatie. Dit zal leiden tot het uniformiteit in opleiden. Om de contacten met de leidinggevendenden beter vorm te geven, is aan elke leidinggevende een adviseur Leren & Ontwikkelen (L&O) toegevoegd.

Op de inzet van het Leerplein, van CAPP, is fors geïnvesteerd, waardoor in 2025 een kwalitatieve slag kan worden gemaakt.

5.2 Opleiden - Leerafdeling

De Leerafdeling in Beetsterzwaag heeft over het gehele jaar 28 studenten van verschillende opleidingen begeleid in het ontwikkelen van hun eigen professie, op een interprofessionele afdeling, waarbij ze hebben geleerd om verder te kijken dan hun eigen vakgebied.

Hierbij gaat het om de volgende disciplines; 4x ergotherapie, 4x fysiotherapie, 2x maatschappelijk werk, 2x logopedie, 11x verpleegkundige, 1x psychologie, 1x klinisch linguïstiek, 2x voeding en diëtië en 1x management in de zorg. Hierbij zijn de studenten die onderzoek hebben gedaan naar de leerafdeling niet in meegenomen.

Toekomstbestendige leerafdeling

In het afgelopen jaar zijn er meerdere evaluaties over de leerafdeling geweest, waarbij er met alle betrokkenen is gesproken. Uit deze gesprekken komt naar voren dat er meerdere thema's zijn waar aandacht voor nodig is om de leerafdeling beter te laten functioneren, zoals kaders, visie, dagelijks functioneren, interprofessioneel samenwerking, leerklimaat. Er zijn verschillende bijeenkomsten georganiseerd, met als uitkomst een gezamenlijke kernpaper.

Veilig leerklimaat

In het afgelopen semester zijn er verschillende gesprekken geweest over de veiligheid op de afdeling. Tijdens individuele gesprekken, intervisie van de studenten, stagebegeleiders bijeenkomsten en organisatorische overleggen stond dit onderwerp regelmatig op de agenda.

Interprofessioneel begeleiden door docenten

Vanaf september 2024 is begonnen met het interprofessioneel begeleiden vanuit de Hanze.

Onderzoek en innovatie

- Revalidatiecoach: In het voorjaar is er een pilot gedraaid om te kijken of het inzetten van een revalidatiecoach van meerwaarde is voor de eigen regie van onze klinische revalidanten. De pilot is inmiddels geëvalueerd en de korte conclusie is dat er voldoende aanleiding is om ermee door te willen gaan.

- Leergemeenschap: In de leergemeenschap worden verschillende vraagstukken die vanuit de werkvloer geformuleerd worden onderzocht.

Dokkum

De Leerafdeling in Dokkum heeft in het 1^{ste} semester van 2024 geen studenten begeleid tot het ontwikkelen van hun eigen professie. Er hebben in dit semester wel drie studenten in samenwerking met de Hanze een interprofessionele opdracht uitgevoerd. In het 2^{de} semester is er een fysiotherapeut en ergotherapeut begeleid tot het ontwikkelen van hun eigen professie. Twee verpleegkundige studenten zijn begeleid bij het uitvoeren van hun onderzoeksvraag.

5.3 Wetenschap

Thema 1 – Thuis Tenzij

Thuis Tenzij is een thema waar Revalidatie Friesland de afgelopen jaren op verschillende manieren aan heeft gewerkt, onder andere in drie gesubsidieerde projecten waarbij onderzoek en innovatie nauw met elkaar samenhangen: van alle drie de projecten is de subsidie in 2024 geëindigd, zijn de resultaten geborgd en is doorontwikkeling nodig.

Juiste zorg op de juiste plek voor DCD – samenwerking tussen RF en eerste lijn; Een artikel hiervan is geplaatst in Ned Tijds Revalidatie en in Balans Magazine. Resultaten zijn ook gepresenteerd op een internationaal congres: DCD15-ICMDR6. Er is een factsheet gemaakt die wordt uitgedeeld als een kind vanuit de eerste lijn naar Revalidatie Friesland wordt verwezen. Revalidatie Friesland en de eerste lijn hebben elkaar leren kennen, vertrouwen en waarderen. Van samen werken in de zin van naar elkaar verwijzen, wordt er nu gezamenlijk behandeld. De eerste lijn is aanwezig bij de intake bij Revalidatie Friesland, volgt de behandeling bij Revalidatie Friesland via e-revalidatie en vervolgt na 10 weken de behandeling door verder te gaan met de aangeleerde leerstrategieën, waarna in week 18 de behandeling gezamenlijk geëvalueerd en afgerond wordt.

Revalidatie Thuis (implementeren eHealth)

Een wetenschappelijk artikel wordt gepubliceerd in een internationaal tijdschrift (Disability and Rehabilitation), een tweede publicatie is in voorbereiding. Gedurende het project zijn resultaten meermaals gedeeld, gedurende een webinar tijdens de slimme zorgestafette week in 2024, met een poster op het jaarcongres Nederlandse Vereniging van Revalidatieartsen (VRA) in 2023 en door middel van een mondelinge presentatie op het VRA-jaarcongres in 2024. Alle collega's zijn geschoold in E-revalidatie en revalidanten krijgen bij aanmelding uitleg over het gebruik van E-revalidatie. Bij de kinderrevalidatie is de inzet van E-revalidatie opgenomen in de behandelplan definities. Bij de volwassenen is het nog in voorbereiding. De projectgroep heeft de organisatie geadviseerd om een werkgroep 'blended revalidatie' in te stellen om expertise te behouden en doorontwikkeling te waarborgen.

Samen beslissen met kinderen. Samen beslissen is een belangrijk middel om eigen regie van revalidanten te ondersteunen en het vergroten van eigen regie is voorwaarde om revalideren thuis te kunnen realiseren. Bij de kinderrevalidatie gaat het niet alleen om samen beslissen met

ouders maar ook om samen beslissen met kinderen zodat ook hun eigen regie met het opgroeien vergroot wordt. Van het Zorginstituut Nederland is subsidie verkregen om samen beslissen met kinderen vorm te geven gekoppeld aan uitkomstinformatie. Binnen dit project zijn alle collega's geschoold in samen beslissen met kinderen op basis van uitkomstinformatie uit de COPM (Canadian Occupational Performance Measure) en/of het foto-interview. Ook zijn er twee intervisiemomenten aan dit onderwerp besteed. Er is een praatplaat ontwikkeld die ingezet wordt in de dagelijkse praktijk. Er is samengewerkt met collega's uit de eerste lijn (ErgoActief en Kindteam Drachten) die op basis van videocoaching samen beslissen meer geleerd en geïmplementeerd hebben. Een artikel is geaccepteerd voor publicatie in Ergotherapie Magazine, het tijdschrift van Ergotherapie Nederland.

Thema 2 – NPN – pijn

In 2024 is NPN binnen Revalidatie Friesland verder ingebed. Dit jaar stond in het teken van implementatie en scholing. Het implementatieproject van Exposure is van start, er is een aandachtsfunctionaris hiervoor aangewezen. Verder zijn er plannen gemaakt over de scholing op gebied van ACT (Acceptance and Commitment Therapy) en Exposure. Klinimetrie blijft een punt van aandacht. Onderwerpen waar we vanuit onze organisatie actief aan bijdragen zijn onder andere de werkgroep dyadische coping en systeemtherapie. Revalidatie Friesland is voortrekker geworden voor deze werkgroep, samen met het UMCG/Centrum voor Revalidatie (CVR). Daarnaast is er door een van de revalidatieartsen een notitie opgesteld over de ontwikkelingen van de klinische pijnrevalidatie (intern document). We hebben de tweede landelijke NPN-dag mede georganiseerd. Binnen NPN zullen CVR en Revalidatie Friesland samen het dossier over de klinische pijnrevalidatie trekken, in het kader hiervan wordt data verzameld over de afbouw van pijnmedicatie tijdens de klinische pijnrevalidatie. Daarnaast is een revalidatiearts betrokken bij het promotietraject van de AIOS, mogelijk in de vorm van een co-promotorschap.

Thema 3 – Interprofessioneel Opleiden en Samenwerken

Het [Europese project INPRO](#) (Interprofessionalism in action) is in 2024 afgerond met het plaatsen van alle materialen op de INPRO-website en het schrijven en indienen van de eindrapportage bij de subsidieverstrekker (Erasmus+) met uiteindelijk goedkeuring. Daarmee kon de financiële afwikkeling van het project ook plaatsvinden en heeft Revalidatie Friesland het laatste deel van de subsidie ontvangen. Vervolgens zijn de voorbereidingen gestart voor het schrijven van het vervolg op INPRO dat een verdere ontwikkeling van interprofessioneel opleiden en samenwerken mogelijk maakt. Er is gekozen voor dezelfde subsidieverstrekker (Erasmus+) en de focus voor het vervolgproject is bepaald: revalidatie van ouderen thuis. Dit past voor Revalidatie Friesland heel goed gezien de ontwikkeling binnen het Zorgconcept geïntegreerde revalidatie en dat zal dan ook de context worden voor het Nederlandse deel van het consortium. De opzet van het consortium blijft gelijk; koppels van hogescholen en praktijkpartners. De zoektocht naar praktijkpartners in de vier landen (België, Oostenrijk, Finland en Nederland) heeft veel tijd gekost maar is eind 2024 uiteindelijk gelukt en daarmee is een mooi consortium samengesteld. Eind 2024 is het schrijfproces van de aanvraag gestart. Penvoerder is Hanze en Revalidatie Friesland is co-leader.

Thema 4: samenwerking met UMCG – revalidatie en bewegingswetenschappen

Naast dat we met UCMG-Centrum voor Revalidatie samenwerken rond het thema pijn is er een goede samenwerking is opgezet met het UMCG-CvR betreft het gangbeeldlab. We werken gezamenlijk aan uniforme en kwalitatief hoogstaande loopanalyses in Noord-Nederland, volgen gezamenlijk scholingen, bespreken casuïstiek en ondersteunen elkaar bij personele en/of technische problemen in het gangbeeldlab. We zullen daarnaast gezamenlijk met het UMCG-CvR en/of de afdeling bewegingswetenschappen wetenschappelijk onderzoek gaan doen. Een eerste onderzoek in samenwerking met bewegingswetenschappen is opgezet en zal verder uitgebouwd worden in 2025.

Thema 5: NAH – B-Stars, Karman-Line

Revalidatie Friesland heeft deelgenomen aan de ontwikkelfase van *Karman Line*, een digitaal behandelprogramma voor patiënten met cognitieve stoornissen dat is ontwikkeld door Klimmendaal. In 2024 is het implementatieonderzoek gestart waar Revalidatie Friesland eveneens in zal participeren. In 2024 zijn de voorbereidingen gestart en in 2025 zal de uitvoering plaatsvinden.

De *B-STARS studie* is van start gegaan, dit houdt in dat de scholingen hebben plaatsgevonden en aanschaf van de apparatuur. Verder de logistieke ondersteuning die rond is gekomen. Er is een onderzoeksassistente die ondersteunt. In december 2024 hebben de eerste twee inclusies plaats gevonden bij Revalidatie Friesland. Hiermee hadden wij landelijk de primeur!

Thema 6: kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek en bekendheid

Om de leden van de research commissie (weer) bekendheid te geven in de organisatie hebben we ons voorgesteld op intranet. Om het onderzoek te presenteren hebben we tweemaal een symposium georganiseerd genaamd 'Studenten presenteren!' waar studenten (waaronder medewerkers) hun onderzoek hebben gepresenteerd voor de organisatie.

Verder hebben we de eerste stappen gezet om de kwaliteit van ons wetenschappelijk onderzoek op een hoger niveau te brengen. Passend bij de nieuwe richtlijnen omtrent dataopslag van onderzoek is er bijvoorbeeld een afsluitbaar archief ingericht. In 2025 wordt verder gewerkt aan de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek.

Publicaties Revalidatie Friesland 2024

1. Flap SA, Reinders-Messelink HA, Schoemaker MM, Piskur B. Samenwerken voor kinderen met DCD, de weg naar juiste zorg op de juiste plek. *Ned T Revalidatiegeneeskunde*. 2024: 54-56.
2. Jorna-Lakke, S., Vedder, J., Hurkmans, J., Aerts, I. & Reinders, J-J. (2024). Leren over, met en van andere beroepsgroepen binnen de interprofessionele praktijk – resultaten van het Europese INPRO-project, *Nederlands Tijdschrift voor Voeding en Diëtetiek*, 79 (3), 20-23.

3. Jorna-Lakke, S., Vedder, J., Hurkmans, J., Aerts, I. & Reinders, J-J. (2024). Resultaten van het Europese INPRO-project “Interprofessionalism in action” Leren over, met en van andere beroepsgroepen binnen de interprofessionele praktijk. *Tijdschrift voor Voeding & Dietetiek*, 50 (5), 26-30.
4. McCabe P, Beiting M, Hitchcock ER, Maas E, Meredith A, Morgan AT, Potter NL, Preston JL, Moorer L, Aggarwal P, Ballard K, Smith LB, Caballero NF, Cabbage K, Case J, Caspari S, Chenausky KV, Cook S, Grzelak E, Gomez M, Hagopian A, Highman C, Hodits A, Iuzzini-Seigel J, LeVos-Carlson J, Lewis BA, Mayro P, Mehta J, Miller G, Mory KD, Murray E, Overby MS, Pasquel-Lefebvre L, Peavy D, Raaz CV, Rea B, Ford DS, Smith L, Swartz MT, Taberski M, Terband H, Thomas DC, Valentine H, Tellingens MV, Velleman S, Wang E, White S, Wong ECH, Grigos MI. Research priorities for childhood apraxia of speech: a long view. *J Speech Lang Hear Res*. 2024 Sep 26;67(9S):3255-3268. doi: 10.1044/2024_JSLHR-24-00196.
5. Paltamaa, J., van Lingen, E., Haumer, C., Kidritsch, A., Aerts, I., Mutanen, L. (2024). Specific ICF training is needed in clinical practice: ICF framework education is not enough. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 5 <https://doi.org/10.3389/fresc.2024.1351564>
6. Jorine Schoenmaker, MSc^{1*}, Han Houdijk, PhD¹, Bert Steenbergen, PhD², Heleen A. Reinders-Messelink, PhD^{3,4}, Marina M. Schoemaker, PhD¹ OPTIMAL Motor Teaching Strategies in Physiotherapy for Children with Developmental Coordination Disorder: an Observational Study. Accepted. *Physical & Occupational Therapy In Pediatrics* 2024 Sep 25:1-16. <https://doi.org/10.1080/01942638.2024.2404466>
7. Spits AH, Rozevink SG, Balk GA, Hijmans JM, van der Sluis CK. Stroke survivors' experiences with home-based telerehabilitation using an assistive device to improve upper limb function: a qualitative study. *Disabil Rehabil Assist Technol*. 2024 Apr;19(3):730-738. <https://doi.org/10.1080/17483107.2022.2120641>
8. Van der Cingel M, Reinders-Messelink H, Stallinga H, Mazereeuw M, Leernetwerken in de zorgpraktijk: Een studie naar het leren van zorgprofessionals in de dagelijkse praktijk. *Gedrag en Organisatie* 2024, 37(3): 264-293. <https://doi.org/10.5117/GO2024.3.002.CING>
9. Van der Ploeg-Dorhout MP, van den Boogaard C, Reinders-Messelink H, van der Cingel MJ. Patients' experiences of shared decision-making in nursing care: a qualitative study. *Clin Nurs*. 2024, 33(6):2274-2286. doi: 10.1111/jocn.17032.
10. Van Tellingens M., Hurkmans J., Terband, H., Maassen, B., & Jonkers, R. (2024). Music in the treatment of childhood speech sound disorders: Evaluating prosody in Dutch-speaking children. *Speech Prosody* 2024, 936–940. <https://doi.org/10.21437/SpeechProsody.2024-189>
11. Van Tellingens M., Hurkmans J., Van de Zande, A. M., Terband, H., Maassen, B., & Jonkers, R. (2024). Music in the treatment of childhood motor speech disorders: Using music to cue gestural timing. *Proceedings of the 13th International Seminar on Speech Production*, 58–61.
12. Zalmstra TAL, Reinders-Messelink HA, Elema A, van Gils W, van der Sluis CK, van der Putten AAJ [Assessing the reliability and validity of a health-related quality of life instrument](#),

CPADULT, in a Dutch sample of adults with severe disabilities who are non-ambulatory. J

Appl Res Intellect Disabil. 2024 Jan;37(1):e13160. <https://doi.org/10.1111/jar.13160>

5.4 Innovatie

In 2024 heeft er op innovatiegebied een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden. Naast de ICT- en technologische vernieuwingen, zijn dat vooral de innovatieve projecten geweest die vanuit de Revalidatie Friesland Academie (RFA) uitgevoerd zijn en is het Innovatieplatform nadrukkelijker in beeld gekomen. Om met dat laatste te beginnen: Het innovatieplatform, bestaande uit ongeveer acht personen, waaronder de masteropgeleide medewerkers en de projectleiders, heeft meerdere innovatieve ideeën omgezet tot projectvoorstellen, heeft medewerkers met ideeën geholpen om hun idee verder te brengen, heeft een Serious Game ontwikkeld over de toekomst van de Zorg en de keuzes die gemaakt moeten worden (deze game is in RF- en in ZGR-verband meerdere keren gespeeld) en heeft de verbinding met ICT, de technologische ontwikkelingen, verder versterkt. De samenstelling van het Innovatieplatform is door het vertrek van een aantal mensen in 2024 veranderd en zal in 2025 weer op sterkte worden gebracht.

5.4.1 Digitale innovatie

Het afgelopen jaar heeft Revalidatie Friesland een ingrijpende digitale transformatie ondergaan, waarbij de volledige ICT-infrastructuur en werkprocessen fundamenteel zijn vernieuwd. Deze begon met een strategische heroverweging van de digitale werkplek, wat resulteerde in een gefaseerde uitrol van laptops voor artsen en ondersteunende medewerkers. Deze beweging ging verder dan alleen het verstrekken van middelen; het markeerde de start van een geavanceerd Life Cycle Management (LCM) systeem dat de uitgifte van laptops, tablets en smartphones aanzienlijk vereenvoudigt, zodat de inkoop in de toekomst de aanschaf en uitgifte kan faciliteren.

Parallel aan deze ontwikkeling onderging de netwerkinfrastructuur een grondige metamorfose. Het WiFi-netwerk werd niet alleen vervangen, maar ook in capaciteit verdubbeld, wat resulteerde in snellere en betrouwbaardere verbindingen voor zowel medewerkers als patiënten. Een cruciale stap was de verdere migratie van on-premise servers naar de cloud, met name de overzetting van de ADFS-server naar Azure. Deze cloudtransitie omvatte de gefaseerde uitfasering van acht servers, waaronder systemen als Decade, MOSS SharePoint en Mobile Iron, wat de technische infrastructuur aanzienlijk heeft gestroomlijnd en de operationele efficiëntie heeft verhoogd.

Communicatie en samenwerking kregen eveneens een stevige impuls. De implementatie van Microsoft Teams verving de traditionele netwerkschijven door het gebruik van Teams-groepen, wat leidde tot verbeterde samenwerking en toegankelijkheid van documenten. De pilot met Callto365 voor Teams-bellen werd unaniem omarmd door verschillende disciplines en biedt perspectief op een integrale vervanging van de huidige telefonie-infrastructuur welke in 2025 zal worden uitgerold. Deze ontwikkeling past in een bredere ondersteuningsstrategie waarbij de ICT-

afdeling actief betrokken was bij strategische projecten. Dit heeft geleid tot verbeterde samenwerking en communicatie tussen verschillende afdelingen, wat uiteindelijk de zorgkwaliteit ten goede komt.

De nieuwste versie van het Elektronisch Patiëntendossier HIX werd in samenwerking met de partners van Revion in december succesvol geïmplementeerd.

Een belangrijke strategische ontwikkeling is de introductie van HelloID ter vervanging van UMRA. Dit nieuwe systeem voor Identity en Access Management maakt geautomatiseerde autorisatietoekenning mogelijk, wat de efficiëntie en veiligheid ten goede komt. Specifiek voor de HIX-applicatie betekent dit een transitie van handmatig naar geautomatiseerd autorisatiebeheer, waardoor de kans op menselijke fouten wordt verminderd en de toegang tot kritieke systemen beter en sneller wordt beheerd.

De samenwerking met leveranciers werd geïntensiveerd, met verkennende gesprekken over infrastructuur- en softwareverbeteringen. Specifiek werden mogelijkheden onderzocht voor Citrix en Imprivata, met een eerste aanzet tot migratie van de Citrix-infrastructuur naar een hybride cloudmodel. Dit hybride model biedt de flexibiliteit om zowel on-premise als cloudgebaseerde resources te gebruiken, wat resulteert in een meer schaalbare en kostenefficiënte IT-omgeving.

Voor 2025 tekenen zich al duidelijke contouren af. De focus zal liggen op verdere digitale samenwerkingsoptimalisatie, cloudontwikkeling en verdieping van Identity Management-mogelijkheden. De reeds gerealiseerde verbeteringen vormen een solide basis voor deze toekomstige innovaties. Er wordt ook gekeken naar de implementatie van nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie en machine learning om de zorgprocessen verder te verbeteren en te innoveren.

5.4.2 Innovatieve projecten

In 2024 zijn meerdere (grote) projecten afgerond, waarbij er hier een aantal worden uitgelicht.

DCD-versterking 1^e en 2^e lijn

Een project gericht op een goede samenwerking tussen kind met DCD-de ouders-de 1e lijn-school-Kinderrevalidatie Revalidatie Friesland. Zo lang mogelijk thuis, waar mogelijk in de 1e lijn behandelen, waar nodig is in de 2e lijn en altijd in goed overleg en door 'samen beslissen'. Een project met een aantal zeer interessante artikelen en een landelijke uitstraling. Dit project past onder de thema's 'Netwerkversterking' en 'Juiste zorg op de juiste plaats'.

Pijn 'Van wachten tot zelf aan de slag'

Een jarenlang lopend project met een andere uitkomst dan verwacht. Het doel was om de patiënt zelf meer 'aan het werk te zetten' in plaats van lang te moeten wachten op een behandeling. Hiermee wilden we het eindeloze wachten wegnemen en daarbij ook de regie bij de patiënt laten.

Helaas kwamen we factoren tegen die veroorzaakten dat we niet alle doelstellingen hebben bereikt. We hebben vastgesteld dat veel verschillende behandelingen voor één doelgroep en binnen één organisatie, niet helpend zijn om een nieuwe uniforme werkwijze te introduceren.

Revalidatie Thuis (SET)

Een zeer succesvol verlopen project met een prima eindrapport, waarin staat aangegeven dat vrijwel alle doelstellingen zijn behaald. Ook een project waarin overduidelijk Innovatie, Opleiden en Onderzoek elkaar versterkt hebben. Dit heeft geleid tot veel meer gebruik van digitale middelen in de behandeling, veel kennis en vaardigheden bij zowel de medewerker als de patiënt, het kunnen beschikken over de juiste devices en een goede eerste stap om het thuis revalideren verder vorm te geven. Het project zal een vervolg gaan krijgen.

INPRO

Waar in de komende jaren interprofessioneel leren en werken de standaard gaat worden, heeft het project INPRO hieraan een enorme boost gegeven. Met Oostenrijkse, Belgische en Finse partners, heeft Revalidatie Friesland met de Hanze een door Europa gefinancierd (Erasmus+ beurs) project uitgevoerd. Hierbij waren zowel hogescholen als revalidatiecentra betrokken. Het resultaat is dat onderzoek, opleiden en innoveren geresulteerd hebben in een website vol informatie en met een enorme toolkit, in meerdere talen. Revalidatie Friesland heeft met name de informatie ingebracht over de Leerafdeling die samen met de Hanze in Beetsterzwaag en Groningen is opgezet. Meer leerzame informatie is te vinden op: [INPRO – Interprofessionalism in action](#) . Op dit moment wordt gewerkt aan een volgende Erasmus+ aanvraag om INPRO een vervolg te gaan geven.

6 Toekomst paragraaf

6.1 Strategisch beleid

Het huidige strategisch beleid is in 2021 ontwikkeld en loopt tot 2025. In 2024 is gestart met het opstellen van een nieuw Ondernemingsplan (2025-2030). Hoewel dit Ondernemingsplan nog niet is vastgesteld, is wel duidelijk waar Revalidatie Friesland zich in de komende jaren op gaat richten.

Het jaar 2025 zal het eerste volledige jaar worden na de bestuurlijke fusie met Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land. Dit betekent dat Revalidatie Friesland onder een breder afgestemde strategie nauw gaat samenwerken, met niet alleen Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land, maar ook met Frisius MC (Tjongerschans en MCL). Als onderdeel van Zorgpartners Friesland zal Revalidatie Friesland zich verder gaan ontwikkelen als brede specialist op het gebied van herstel/revalidatie.

Uiteraard vormt de ontwikkeling en borging van de MSR een onmisbare basis. Naast het uitbouwen van onze regionale functie, wordt er op het gebied van MSR stevig ingezet op ontwikkeling van samenwerking met onze MSR-partners, zoals de samenwerking met UMCG/CvR, Revion en in het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN). De implementatie van de plannen die in 2024 zijn ontwikkeld, start in 2025.

Medio 2025 zullen de eerste voorstellen worden gepresenteerd met betrekking tot verbreding van ons aanbod, te weten RefioWerkt! (Arbeid), RefioLeeft! (Leefstijl) en RefioNext! (o.a. Nexus en verbinding 1e en 2e lijn).

Binnen de nieuwe fusieorganisatie volgt een start van integratie met de GRZ van Noorderbreedte en een verdere verkenning van samenwerking met Thuiszorg Het Friese Land. Dit laatste vooral vanwege de ambitie van de ontwikkeling van revalidatie thuis. Uiteraard blijft ook een nauwe samenwerking met de ziekenhuizen erg belangrijk. Vooral op het gebied van verbetering van door- en uitstroom van ziekenhuizen kan Revalidatie Friesland meer gaan betekenen.

Ook de kinderrevalidatie is een belangrijke pijler van Revalidatie Friesland. Deze richt zich op netwerkvorming met vooral de ziekenhuizen, waarbij het UMCG een belangrijke partner is. Daarnaast wordt gewerkt aan netwerkvorming met andere gespecialiseerde organisaties op het gebied van complexe zorg aan kinderen (zoals bijvoorbeeld kindერთhuiszorg, Accare kinderpsychiatrie, speciaal onderwijs).

De koers van het ondernemingsplan is helder: de ambitie van geïntegreerd werken tussen de medisch specialistische revalidatie en geriatrische revalidatie en de ontwikkeling van het programma Toekomst Kind zijn leidend, 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.

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

Met de partners binnen Revion en het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland blijven we inzetten op kwaliteitsverbetering door inhoudelijke samenwerking.

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.

Om de toekomstambities te realiseren zijn goed werkgeverschap en betrokken en bevroegen medewerkers die met werkplezier bijdragen aan de ambities van de organisatie, van groot belang. We kunnen alleen goed samenwerken met andere organisaties, als wij intern ook goed met elkaar samenwerken. Dat vraagt om een open cultuur, gericht op veilig met elkaar werken, elkaar aanspreken en samen leren en ontwikkelen.

6.2 Financieringsverwachting

Revalidatie Friesland heeft op korte termijn geen financieringsvraagstukken. Voor de ontwikkeling van het nieuwe revalidatiecentrum in Leeuwarden, die gepland staat voor oplevering 2029, zal in 2025 een financieringsstrategie bepaald worden binnen het concern, omdat er sprake is van een gezamenlijke huisvesting van activiteiten welke binnen Noorderbreedte en Revalidatie Friesland plaatsvinden. Het uitgangspunt is dat het gebouw binnen de groep in eigendom gebouwd zal worden. Afhankelijk van de mogelijkheden zal zowel de keuze van bv voor de bouw als de financiering bepaald worden.

6.3 Verwachte personeelsbezetting

De verwachting is dat de huidige personeelsbezetting de komende jaren stabiel zal blijven. Hoewel er sprake is van een groeiende zorgvraag wordt er met behulp van de ontwikkelde transformatieplannen gewerkt aan het bedienen van de toenemende zorgvraag met de huidige omvang van personele capaciteit.

6.4 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

Gekoppeld aan bovenstaande is in de meerjarenbegroting rekening gehouden met uitsluitend de indexering en een gelijkblijvende omvang. De begroting 2025 kent een rendement van 1,5%.

7 Risicomanagement

7.1 Besturing en beheersing

Binnen Revalidatie Friesland wordt jaarlijks een externe risicoanalyse gedaan door de raad van bestuur. Daarnaast wordt jaarlijks bij het opstellen van de begroting gekeken naar de financiële risico's die de begroting met zich meebrengt. Er wordt gewerkt met een intern risicomanagementsysteem 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 prospectieve risico-inventarisaties (PRI's) in de kwartaalrapportages gerapporteerd. Ten slotte geeft het interne controleplan zicht op de beheersmaatregelen om de risico's met betrekking tot de facturatie te beperken, zoals controle op autorisaties HiX, registratie van de diagnose, factuurverrichtingen, wet- en regelgeving en de uiteindelijke facturering. Voor de openstaande risico's worden aanbevelingen gedaan en er wordt per tertiaal gerapporteerd aan MT, raad van bestuur en auditcommissie.

7.2 Belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's voor 2024 waren:

1. De DBC-inkomsten zullen boven het niveau van de begroting moeten worden gerealiseerd om de te hoge kosten van de CAO te kunnen compenseren moeten worden (MT)

- Focus op instroom en inkomsten, productie en productiviteit.
- Flexibiliteit van alle medewerkers om op andere plekken, tijden en/of met andere doelgroepen te werken afhankelijk van de vraag.
- Maximale inzet om de behandelingen doorgang te laten vinden.
- Toepassen van telerevalidatie mogelijkheden door alle behandelaren.
- Maandelijks wordt in het MT een risicoanalyse besproken en op basis van deze risicoanalyse eventuele beheersmaatregelen afgesproken.

De acties zijn ingezet. Er is een prestatiekaart ontwikkeld, er wordt maandelijks gerapporteerd, besproken en waar nodig beheersmaatregelen opgenomen. De begrote omzet is ruimschoots gerealiseerd over geheel 2024.

2. Investerings in samenwerkingen met strategische impact (RvB)

- Prioritering en juiste balans tussen ZGR en Revion wordt minimaal 1x per kwartaal besproken in MT.
- Onderzoek naar vorm van samenwerking met Noorderbreedte wordt dit jaar afgerond.
- Voortgang wordt maandelijks in MT geagendeerd.
- Besluitvorming wordt in MT besproken in samenhang en onderbouwd.

De maandelijkse afstemming in het portfolioteam en het MT borgen dat de huidige activiteiten binnen de samenwerkingsverbanden conform planning verlopen. De bestuurlijke fusie is geëffectueerd. Begin september is het portfolio-overleg geëvalueerd: er zijn afspraken gemaakt en de rol van het portfolioteam is verder verduidelijkt.

3. Bestuurlijke fusie en daarmee samenhangende trajecten

- Implementatie van een aangepaste besluitvormingsstructuur met uitgebreide integrale inbreng.
- Besturingsfilosofie hierop afstemmen en indien nodig aanpassen.

Pas na de fusie kon hiertoe tot voorstellen en besluitvorming worden overgegaan. Binnen het bestuur van Noorderbreedte wordt momenteel nagedacht over welke structuur het meest passend is op de verschillende bv's. In het derde tertiaal is een en ander verder uitgewerkt en de voorgenomen besluiten zijn naar de adviesorganen verzonden. Voor de korte termijn zijn beheersmaatregelen genomen.

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

Voor 2025 zien we de volgende belangrijkste risico's:

- Voor de verdere resultaatontwikkeling in 2025 – en ook daarna – speelt als belangrijke risicofactor dat eind 2024 onzekerheid is ontstaan over de vergoeding van een specifieke behandeling (ISMR) voor patiënten met chronische pijn. Revalidatie Friesland genereert voor deze behandeling op jaarbasis een omzet van ongeveer € 6 miljoen. Recent is besloten dat de vergoeding van ISMR voor patiënten met chronische pijn nog gehandhaafd blijft tot en met 30 juni 2025 en dat daarna een nader te bepalen standpunt zal worden ingenomen door het Zorginstituut. Als de vergoeding van deze behandeling wordt beëindigd, zal Revalidatie Friesland moeten ingrijpen in de bedrijfsvoering.
- De uitwerking van het concept geïntegreerde revalidatie vraagt om een transformatie van de inrichting van de zorg. De daarmee samenhangende cultuuromslag, verplaatsing van populatie, personeel en ambities op het gebied van huisvesting zijn uitdagingen met een wenkend perspectief voor veel medewerkers. Een dergelijke transitie brengt echter diverse risico's met zich mee. In het transitieprogramma is hier voortdurend aandacht voor.
- De krappe arbeidsmarktproblematiek als gevolg van de demografische ontwikkelingen heeft continue aandacht. Op dit moment is Revalidatie Friesland goed in staat medewerkers te werven en aan zich te binden. Krapte bestaat bij een beperkt aantal disciplines. Het unieke en eigene karakter van de medisch specialistische revalidatie maakt dat het nog goed lukt om de vacatures in te vullen. Binnen het concern Zorgpartners Friesland wordt de strategisch personeelsplanning opgepakt.

7.3 Informatieveiligheid

In 2024 is de Privacy Officer (PO) in functie gekomen en belangrijke trekker voor informatieveiligheid geworden. In lijn met het ondernemingsplan is informatieveilig gedrag een eigen verantwoordelijkheid van elke medewerker, de werkgroep creëert de randvoorwaarden en zet middelen in om de eigen verantwoordelijkheid te ondersteunen en vergroten. Daarnaast zorgt de werkgroep dat waar nodig wordt ingezet op het voldoen aan normeringen zodat Revalidatie Friesland als volwaardige, informatie veilige partner in zorgketens kan opereren. Doel voor 2024 was om inzicht te krijgen in de aanpak van bewustwording, compliancy en het opstarten van een kwaliteitssysteem voor informatieveiligheid.

In 2024 zijn gesprekken gehouden met Kiwa en met de verantwoordelijken voor informatieveiligheid van Tjongerschans en MCL. Er is gewerkt aan gezamenlijke tooling binnen het concern om de informatieveiligheid te kunnen monitoren en de aanschaf en inzet van compliancy en bewustwording tooling is voorbereid, zodat hiermee in 2025 van start kan worden gegaan.

Er is opnieuw gekeken naar de afhandeling van privacyvraagstukken en de afhandeling in dit proces met de Privacy Officer opnieuw ingericht. De rol van Stichting Privacyzorg is verminderd.

Het register van dataverwerkers en verwerkingen is up-to-date gehouden, alle leveranciers zijn gecontroleerd op de basiseisen. Er zijn enkele meldingen van data-incidenten geweest, deze hebben niet geleid tot datalek meldingen, omdat er steeds geen sprake is geweest van verkeerd of onoorbaar gebruik, de privacy is niet geschonden, en potentiële schending is in een enkel geval voorkomen.

Met het toenemen van de inzet van persoonlijke devices (tablets en laptops) neemt de kwetsbaarheid toe. Technisch is hier veel aan gedaan, het gebrek aan bewustzijn van informatieveiligheid is een toenemend risico.

Er is goed contact geweest met een bureau om onze organisaties te ondersteunen bij het voldoen aan NEN7510, NIS2 en de bovenliggende Europese wetgeving GDPR (General Data Protection Regulation). Het doel is om in 2025 te voldoen aan de vereisten voor de NIS2 en daarna de NEN7510 audit te laten uitvoeren.

8 Maatschappelijke aspecten van ondernemen

8.1 Algemene maatschappelijke aspecten

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.

Een goed voorbeeld van meebewegen in de verschuiving van zorg is de samenwerking in het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie (ZGR) tussen Revalidatie Friesland, Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land. In ZGR wordt het revalidatie-aanbod zo mogelijk thuis en zo nodig poliklinisch of in de uiterste situatie klinische revalidatie aangeboden. 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.

Daarnaast is in het verslagjaar gestart met de planvorming voor een Kindcentrum, waarin diverse organisaties voor zorg aan kinderen en jongeren de krachten bundelen. Dit past bij de ambitie om de klinische kinderrevalidatie kwalitatief en organisatorisch toekomstbestendig te maken. Daarnaast is het passend in de gezamenlijke maatschappelijke opdracht om de zorg in de breedte toegankelijk te houden. Door diverse expertise en fysieke zorg voor kinderen en jongeren op één locatie te concentreren, kunnen kinderen/ jongeren en hun gezinnen in Noord-Nederland beter geholpen worden: drempelloze samenwerking leidt tot meer Juiste Zorg op de Juiste Plek, door de juiste professional en zo nodig door diverse professionals samen. Vooral voor kinderen/ jongeren en gezinnen die complexere zorg nodig hebben, waarbij meerdere aanbieders betrokken zijn moet dit een verbetering geven. Door bundeling van 24/7-zorg blijft deze zorg betaalbaar en toegankelijk in deze regio. Door betere samenwerking worden gezinnen en kinderen/ jongeren niet alleen beter begeleid, maar ook minder (over)belast.

Binnen Revion, het samenwerkingsverband van Basalt, Klimmendaal, Revalidatie Friesland en Revant, bedienen de vier toonaangevende revalidatiecentra samen een derde van de populatie in Nederland die in aanmerking komt voor medisch specialistische revalidatie. Doel is om de kwaliteit van de revalidatiezorg structureel te verbeteren. Eind 2023 is de samenwerking bekrachtigd in de oprichting van een coöperatieve vereniging. Met de oprichting van een coöperatieve vereniging zet Revion in op innovatie en kwaliteit van de zorg met een hoge mate van efficiency. De samenwerking biedt slagkracht en wendbaarheid die nodig is om bestand te zijn tegen de uitdagingen waar de zorg voor staat: een toenemende revalidatievraag, krapte op de arbeidsmarkt en toenemende kosten. De coöperatie kan zowel regionaal als regio-overstijgend bijdragen aan de doelstellingen van het Integraal Zorg Akkoord.

8.2 Duurzaamheid en Milieu

Duurzaam inkopen

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

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

Reductie CO₂-emissie

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

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

Energie-inkoop

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

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

Terreinen

- Biodiversiteit; wilde bloemen.
- Geen verdelgingsmiddelen.

Keuken

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

Schoonmaak

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

Meubilair

- Vervanging alleen indien technisch nodig;
- Vervanging van onderdelen in plaats van geheel
- Inzet duurzame materialen (stoelen uit PET-flessen);
- Reisbewegingen van leverancier beperken (koopt alleen in Noord-Europa).

Transport

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

Green deal

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

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

Daarnaast is Revalidatie Friesland aangesloten bij het Groene Revalidatie Netwerk van Revalidatie Nederland en de Nederlandse Vereniging van Revalidatieartsen (VRA).

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

In 2022 heeft de Europese Unie nieuwe wetgeving aangenomen met betrekking tot rapportage over ESG-thema's (environmental, social, governance), de zogeheten CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Deze wetgeving verplicht alle grote bedrijven om in het jaarverslag een duurzaamheidsrapportage op te nemen over materiële thema's binnen dit kader. In het kader van dit proces werkt Revalidatie Friesland nauw samen binnen Zorgpartners Friesland en zijn in 2024 de eerste stappen gezet om te komen tot een CSRD-rapportage.

8.3 Sociale aspecten

De vraag naar revalidatie groeit door vergrijzing, en er zijn steeds meer personele tekorten. Daarom zetten wij onze medewerkers op één. Om te zorgen dat onze medewerkers gezond, gemotiveerd en productief blijven, investeren we in duurzame inzetbaarheid, werk-privé balans en leren en ontwikkelen. De groeiende vraag naar revalidatie vraagt om een andere manier van werken: slimmer en efficiënter. We zien dat we dat niet alleen kunnen, maar moeten samenwerken met partners in onze regio. Met elkaar kunnen we zorgen dat de revalidatiezorg toekomstbestendig is. Samen met onze partners werken we de komende jaren aan passende zorg. Dat betekent dat we bijdragen aan het functioneren van mensen en hun kwaliteit van leven. We beslissen samen met de revalidant wat de best passende behandeling is vanuit een focus op gezondheid. We zorgen dat revalidanten de juiste zorg op de juiste plek én op het juiste moment in hun herstel krijgen, thuis als dat kan, in het revalidatiecentrum als dat moet.

8.4 Economische aspecten

Door doelmatige inzet van zorg zorgen we ervoor dat de juiste zorg op de juiste plek plaatsvindt. Deze koers sluit aan bij de landelijke opdracht uit het Integraal Zorg Akkoord. In de komende jaren zetten we de noodzakelijke stappen om de revalidatiezorg in Friesland en omstreken te transformeren, zodat de zorg toegankelijk en betaalbaar blijft.

9 Verslag van de interne toezichthouder

9.1 Deel 1 Jaarverslag Raad van Toezicht Stichting Revalidatie Friesland tot 1 juli 2024

De Raad van Toezicht van Stichting Revalidatie Friesland heeft in 2024 twee keer regulier vergaderd. De agenda van de vergaderingen 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 nam deel aan de vergadering waarin de jaarverslaggeving en de tertiaalrapportage aan de orde kwam.

De programmamanager en manager revalidatie verzorgden een presentatie over het project Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie in Leeuwarden. Het hoofd ICT verzorgde een presentatie over digitale transitie bij Revalidatie Friesland.

9.1.1 Samenstelling raad van toezicht Revalidatie Friesland

De samenstelling van de raad van toezicht is tot 1 juli 2024 niet gewijzigd:

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

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

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

9.1.2 Terugblik op de actuele ontwikkelingen van 2024:

Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie: planvorming

In 2024 lag het accent voor de raad van toezicht op het project Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie (ZGR): de planvorming en de bestuurlijke opdracht voor het ontwikkelen van het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie (GRZ en MSR) in Leeuwarden met Noorderbreedte en het voornemen tot het aangaan van een bestuurlijke fusie met Noorderbreedte.

- De Raad van Toezicht is inhoudelijk meegenomen in het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie door de programmamanager en via een klankbordbijeenkomst en voortgangsrapportages. Er is dieper ingegaan op het voornemen tot fuseren en de impact daarvan op het programma.

Programma Toekomst Kind

De Raad van Toezicht is door de programmamanager geïnformeerd over het Programma Toekomst Kind: toekomstbestendige kinderrevalidatie en het verkennen van de ontwikkeling van een Kindcentrum in Beetsterzwaag.

Revion

De ontwikkelingen in het samenwerkingsverband Revion met drie andere revalidatiecentra (Basalt, Klimmendaal en Revant) zijn gevolgd, onder andere het Transformatieplan in het kader van Integraal Zorg Akkoord.

Samenwerkingen elders in het werkgebied

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

Financiële en strategische vraagstukken

Er is inzicht in formele samenwerkingsvormen en governancevraagstukken in samenhang met de strategische ontwikkelingen en samenwerkingen, zowel landelijk als regionaal. De financiële

onzekerheden in relatie tot de ontwikkelingen van samenwerkingen, waarbij ook de risico's, kwetsbaarheden en oplossingsrichtingen zijn besproken en de toekomst van Revalidatie Friesland vanuit financieel perspectief.

Actualisatie van het lange termijn financieel beleid vindt jaarlijks plaats en ook zijn de productie- en financiële resultaten gevolgd en elk kwartaal getoetst aan de voornemens in de begroting. De externe accountant komt in de vergadering om de behaalde resultaten en het gevoerde financieel beleid over de afgelopen periode te bespreken met de raad. De jaarrekening over het jaar 2023 is goedgekeurd door de raad van toezicht.

Ontmoetingen met ondernemingsraad, cliëntenraad, bestuur medische staf en managementteam

Er vond een goede dialoog plaats tijdens de ontmoeting met de ondernemingsraad, waarin vooral is stilgestaan bij de ontwikkelingen en samenwerkingen in de regio, waarbij het accent vooral lag op het traject van de bestuurlijke fusie met Noorderbreedte.

In het knooppuntenoverleg met alle adviesorganen, het managementteam, de raad van bestuur en de raad van toezicht is het actuele thema 'Digivaardigheid' besproken.

9.1.3 Bestuurlijke fusie

- Er was overleg met de volledige Raad van Commissarissen van Noorderbreedte over de voorstellen die vanuit de Raad van Toezicht van Revalidatie Friesland zijn gedaan met betrekking tot een fusieovereenkomst en reglement Raad van Advies.
- De Raad van Toezicht is geïnformeerd over het proces van de bestuurlijke fusie, zoals het Due Diligence Onderzoek, melding SER en vakbonden, zorgverzekeraars, Waarborgfonds, stakeholders, NZa en ACM-traject, tweehoofdige Raad van Bestuur, totstandkoming Raad van Advies.
- Op 29 mei 2024 is besloten tot het medeondertekenen van de hoofdlijnenovereenkomst inzake de bestuurlijke fusie tussen Noorderbreedte en Revalidatie Friesland en het reglement Raad van Advies.
- Op 29 mei 2024 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan het bestuursbesluit tot omzetting en wijziging van de statuten van Stichting Revalidatie Friesland in Revalidatie Friesland B.V.
- Op 29 mei 2024 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan het bestuursbesluit tot het wijzigen van de statuten van Stichting Nexus Paramedie.
- Op 29 mei 2024 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan het voorstel tot het verlenen van eervol ontslag aan de leden van de Raad van Toezicht van de Stichting Revalidatie Friesland en Stichting Nexus Paramedie, met ingang onmiddellijk na het passeren van de akte van omzetting en statutenwijziging en het benoemen van de leden van de Raad van Commissarissen van Revalidatie B.V.

9.1.4 Commissies raad van toezicht

De commissies van de raad van toezicht kwamen in het verslagjaar een keer bijeen:

- De auditcommissie heeft stilgestaan bij het uitgevoerde Due Diligence Onderzoek bij Noorderbreedte en heeft aan de hand van de kernzaken van het onderzoek een aantal aandachtspunten meegegeven aan de Raad van Toezicht. Daarnaast stonden de rapportage van het eerste tertiaal 2024, het accountantsverslag en de jaarrekening 2023 op de agenda.
- De kwaliteitscommissie heeft gesproken over de HKZ/VMS-certificering naar aanleiding van de externe audit, de incidentmeldingen, klachten en patiënttevredenheid.
- De remuneratiecommissie heeft het jaargesprek met de bestuurder voorbereid en gevoerd aan de hand van de governanceleidraad, waarbij alle toezichthouders input hebben gegeven.

De informatiebronnen van de raad bestaan uit schriftelijke en mondelinge informatie vanuit de raad van bestuur, mondelinge contacten binnen de instelling, met name met leden van managementteam, beleidsmedewerkers en adviesorganen, informatie vanuit de NVTZ en netwerken. De commissie kijkt terug op een goed gesprek, waarin strategie, leiderschap, relatie met de raad van toezicht en bedrijfsvoering zijn besproken. Daarnaast is stilgestaan bij de toekomstige rol van de bestuurder in de fusieorganisatie.

9.1.5 Evaluatie functioneren raad van toezicht

De raad van toezicht evalueert aan het eind van ieder jaar het eigen functioneren, waarbij voorafgaand aan de evaluatie input wordt gevraagd aan de raad van bestuur. Vanwege de bestuurlijke fusie per 1 juli 2024 heeft er geen evaluatievergadering plaatsgevonden.

9.2 Deel 2 Jaarverslag Raad van Commissarissen Revalidatie Friesland B.V. vanaf 1 juli 2024

Vanaf 1 juli 2024 is Revalidatie Friesland omgezet in een B.V. en maakt onderdeel uit van het ZPF (Zorgpartners Friesland) concern. Revalidatie Friesland heeft sindsdien een Raad van Commissarissen (RvC) die toezicht houdt op de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de instelling. De Raad van Commissarissen voert zijn taak uit binnen de kaders van wet- en regelgeving, de Governancecode Zorg, statuten en reglementen. In dit verslag legt de RvC verantwoording af over de uitvoering van zijn taken.

9.2.1 Structuur en samenstelling

De RvC bestond op 31 december 2024 uit vijf leden, welke leden een personele unie vormen met de Raden van Commissarissen van Tjongerschans B.V. (TSH), MCL B.V., Noorderbreedte B.V. en Thuiszorg Het Friese Land (THFL), alsmede de Raad van Toezicht van stichting ZPF. Stichting ZPF

is de enig aandeelhouder van Noorderbreedte B.V. Noorderbreedte is 100% aandeelhouder van Revalidatie Friesland B.V., waardoor het bestuur van Noorderbreedte namens Noorderbreedte handelt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van Revalidatie Friesland. De bestuurders van de rechtspersonen waarvan ZPF direct of indirect 100% aandeelhouder is vormen het bestuur van ZPF. Stichting ZPF zet zich blijkens de doelstelling in de statuten primair in voor de bevordering van een goede gezondheidszorg. Binnen Revalidatie Friesland is op 1 juli 2024 een Raad van Advies (RvA) ingesteld, bestaande uit de leden van de voormalige Raad van Toezicht van Revalidatie Friesland. De RvA heeft tot taak het gevraagd en ongevraagd adviseren van de RvC omtrent de voortgang van de fusie en de realisatie van de doelen van de fusie.

De RvC was op 31 december 2024 als volgt samengesteld:

De heer mr. C. Bijl (1955), voorzitter

Profiel: juridisch, politiek-bestuurlijk

Benoemd: voor 4 jaar per 1 januari 2023

Hoofdfunctie:

- Waarnemend burgemeester gemeente Meppel

Nevenfuncties:

- Voorzitter RvT ZINN
- Voorzitter RvC FC Emmen
- Voorzitter bestuur Stichting Nazorg Ousterhaule
- Voorzitter RvA Peter van Dijk Holding
- Vicevoorzitter RvT Stichting Nedersaksenlijn
- Lid bestuur Stichting Administratie Kantoor Fuhler Holding
- Voorzitter bestuur Maatschappij van Weldadigheid
- Voorzitter Stichting Geopark Hondsrug
- Lid RvT Stichting Greenwise Campus
- Lid Raad van Advies Anne Buursema Foundation

De heer dr. R.J. Meijer (1967), lid

Profiel: professionele organisatie; zorginhoudelijk

Benoemd voor 4 jaar per 1 juli 2017; herbenoemd voor 4 jaar per 1 juli 2021; benoemd op voordracht van de Ondernemingsraden

Hoofdfunctie:

- Longarts Ommelander Ziekenhuis Groningen

Nevenfuncties:

- Adviseur astma/COPD dienst CERTE
- Adviseur GHC ketenzorg astma-COPD
- Docent Caspir nascholingen ELANN
- Medisch manager Ommelander Ziekenhuis Groningen

De heer mr. J. Volkers (1959), lid

Profiel: financiën

Benoemd: voor 4 jaar per 4 maart 2022.

Functies:

- Ouderling met bijzondere opdracht College van Kerkrentmeesters Protestantse Gemeente Leeuwarden
- Voorzitter stichting behoud Joods Erfgoed
- Commissaris Rootry BV
- Commissaris Broshuis B.V.
- President Commissaris Poiesz Supermarkten
- Penningmeester Stichting Friezenkerk Rome
- Voorzitter Leeuwarden Student City
- Commissaris Eisma Media Groep B.V.
- Voorzitter Stichting FB Oranjewoud
- Secretaris/penningmeester Stichting Ir Abe Bonnema
- Bestuurslid Stichting Friese Compagnie
- Voorzitter Stichting Verkiezing Friese Onderneming van het jaar
- Voorzitter Stichting Old Burger Weeshuis
- Commissaris Borgesius

Mw. prof. dr. S.E.J.A. de Rooij (1969), lid

Profiel: Zorg

Benoemd: voor 4 jaar per 4 maart 2022.

Hoofdfunctie:

- Voorzitter Raad van Bestuur Ziekenhuis Amstelland

Nevenfuncties:

- Hoogleraar Interne geneeskunde, leerstoel Geriatrie/Ouderengeneeskunde aan RUG en UvA
- Lid van Raad van Toezicht Nivel
- Voorzitter Adviescommissie Veelbelovende Zorg Zorginstituut & ZonMw
- Lid Bestuur van Stichting Effectieve Ouderenzorg
- Lid Raad van Toezicht Kanker.nl

Mw. drs. T. Koster (1978), lid

Profiel: financiën, vastgoed en ICT

Benoemd: voor 4 jaar per 1 januari 2023

Hoofdfunctie:

- Voorzitter College van Bestuur Stichting Deltion College
- Voorzitter College van Bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Voorzitter RvT Leeuwarder School Vereniging

- Voorzitter Raad van Toezicht Flo&Gro

De RvC streeft naar een evenwichtige samenstelling van de RvC, waar het gaat om deskundigheid, ervaring, netwerk, maatschappelijke achtergrond, regionale binding en rol in het team. Een evenwichtige samenstelling houdt mede in dat gestreefd wordt naar diversiteit binnen de RvC. Waar het gaat om de man-vrouw verhouding voldoet de RvC aan het gestelde streefcijfer: twee vrouwen en drie mannen (40% vrouwen en 60% mannen). In 2025 loopt de tweede termijn van de heer Meijer af en zal derhalve een nieuwe commissaris geworven worden.

9.2.2 Professionaliteit en kwaliteit toezicht

Zowel de RvC als de RvB heeft een reglement, waarin binnen de kaders van statuten, wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg de werkwijze van de RvB en RvC nader uitgewerkt is. Dit draagt bij aan de professionaliteit en kwaliteit van de uitvoering van bestuurlijke en toezichthoudende taken.

In statuten en reglementen zijn expliciet eisen en voorwaarden aan (het handelen van) bestuurders en toezichthouders gesteld ter voorkoming van belangenverstrengeling. Ook zijn procedures vastgelegd die in het geval van mogelijke belangenverstrengeling moeten worden gevolgd. De RvC heeft in het afgelopen half jaar geen onregelmatigheden geconstateerd of meldingen ontvangen die duiden op enige strijdigheid met de gestelde eisen en voorwaarden ten behoeve van de onafhankelijkheid van het toezicht. Geconstateerd is daarom dat de RvC in het afgelopen half jaar heeft voldaan aan de wettelijke en statutaire eisen- die nader zijn uitgewerkt in de hiervoor genoemde reglementen- voor onafhankelijkheid.

Conform eerdergenoemde kaders dienen binnen de RvC de kwaliteiten en deskundigheden beschikbaar te zijn die nodig zijn om toezicht te houden op de besturing van Revalidatie Friesland. Om te borgen dat de RvC een passende samenstelling heeft, worden profielschetsen opgesteld, op basis waarvan de RvC toetst of de samenstelling voldoet. De samenstelling is in 2024 niet veranderd. In 2025 is de werving van een commissaris aan de orde en wordt de profielschets geactualiseerd. In de evaluatie van het functioneren van de RvC is evenwel het aspect van een passende samenstelling meegenomen.

De RvC onderschrijft het belang van een jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren en de samenwerking met de RvB voor de kwaliteit en professionaliteit van het toezicht. De RvC heeft in 2024 met een extern begeleider een evaluatie uitgevoerd. Daarbij is de input van bestuurders gevraagd.

De belangrijkste uitkomsten van de evaluatie waren:

- Zowel de commissarissen onderling als de bestuurders zijn tevreden over de samenwerking binnen/ met de RvC en zien en waarderen de openheid, de deskundigheid en de (voor bestuurders) beschikbaarheid als sparringpartner;
- De commissarissen willen inzichtelijker maken welke expertise bij de verschillende commissarissen aanwezig is. Dit speelt een rol in het opstellen van profielen voor nieuwe

leden, bij inzet van deskundigheidsbevordering en de keuze om al dan niet extern advies te vragen in specifieke kwesties en voor bestuurders als zij een beroep doen op de klankbordrol van de RvC;

- Ten behoeve van de informatievoorziening en het zicht op de gang van zaken in de organisatie vindt de RvC het van belang om tijd te blijven besteden aan werk-/locatiebezoeken;
- De RvC wil meer de dialoog zoeken met bestuurders vanuit een actieve toezichthoudende rol;
- De RvC vindt het van belang om na alle fusiebewegingen de blik te verbreden naar de strategie van ZPF als grote zorgaanbieder in de regio alsmede het effectueren van de doelstellingen van het Integrale Zorgakkoord (in het vervolg: IZA); dit heeft ook gevolgen voor de wijze waarop het toezicht nu is ingericht;
- De RvC acht het van toegevoegde waarde om meer thematisch te vergaderen, en formaliteiten efficiënt af te handelen, waardoor het mogelijk is om op relevante thema's verdiepend te spreken met bestuurders.

De RvC zet in op continue ontwikkeling, ook van commissarissen. Daartoe is budget beschikbaar en een procedure vastgelegd voor de aanvraag van opleidingsfaciliteiten. Conform de afspraken die zijn gemaakt naar aanleiding van de evaluatie RvC zal in 2025 een inventarisatie worden gemaakt van (in de toekomst) benodigde deskundigheid en de behoefte aan deskundigheidsbevordering.

De RvC ontvangt een honorering met inachtneming van de geldende WNT-eisen. Voor de RvC van Revalidatie Friesland is bij besluit van de AVA afgezien van honorering. Jaarlijks wordt voor de andere drie ZPF-dochters (MCL, Tjongerschans en Noorderbreedte) een AVA-besluit genomen over de concrete honorering van de RvC-leden voor het betreffende jaar binnen het vastgestelde interne honoreringskader en met inachtneming van de indexering van de WNT-bezoldigingsmaxima. De drie BV's dragen in gelijke delen bij aan de honorering. De RvT van ZPF ontvangt geen honorering.

9.2.3 Vergaderingen

De RvC van Revalidatie Friesland is in 2024 zes keer in vergadering bijeen geweest (waarvan één keer in een themabijeenkomst en één keer in een besloten vergadering). Dit waren gezamenlijke vergaderingen met de RvT van ZPF en de RvC's van MCL, Tjongerschans, Noorderbreedte en THFL. Twee keer was een commissaris in een vergadering afwezig en is daarom besluitvorming op basis van een volmacht gehanteerd.

De RvC heeft commissies gevormd, die de besluitvorming van de RvC voorbereiden of daartoe advies geven. De Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van Revalidatie Friesland, bestaande uit de leden Meijer (voorzitter) en De Rooij kwam één keer bijeen, in combinatie met de Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van Noorderbreedte en THFL. De Auditcommissie,

bestaande uit de leden Volkers (voorzitter) en Koster kwam in 2024 één keer bijeen. De Remuneratie- en benoemingscommissie, bestaande uit de leden Bijl (voorzitter), Meijer en De Rooij, voerde voortgangsgesprekken met de RvB. Daarnaast heeft deze commissie samen met de interne gremia de benoemingsprocedure voor een lid van de Raad van Bestuur vormgegeven- welk lid per 1 juli 2024 is benoemd- en heeft de evaluatie RvC voorbereid.

9.2.4 Belangrijkste onderwerpen

Omdat er halverwege het boekjaar sprake was van een bestuurlijke fusie, en daarmee een wisseling van toezichthouders, is het aantal besproken onderwerpen beperkt geweest. Wel is uitgebreider aandacht besteed aan de introductie van Revalidatie Friesland bij de toezichthouders.

Voor het overige zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest.

- Kwaliteit en veiligheid: Op het gebied van kwaliteit heeft de RvC zich een eerste beeld gevormd van de werking van de kwaliteitscyclus van Revalidatie Friesland. Daarnaast heeft de commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid, aansluitend bij de brede ontwikkeling richting gebruik van (arbeidsbesparende) digitale middelen, zich laten informeren over het project Revalidatie Thuis met e-Health. De RvC onderschrijft het belang van dit soort projecten- waarvoor ook IZA-aanvragen zijn gedaan, voor de toekomstbestendige inrichting van de zorg.
- Financiën: De RvC heeft zich middels de tertiaalrapportages op de hoogte gesteld van de financiële stand van zaken binnen Revalidatie Friesland. In het komende jaar zal de volledige cyclus worden gevolgd, welke is gestart met de goedkeuring van de begroting van Revalidatie Friesland aan het eind van 2024. De RvC heeft zich op de hoogte gesteld van de werking van het interne planning- en controlcyclus. De documenten, samen met het financieel meerjarenbeleid dat aan de Auditcommissie is toegelicht en waarbij ook eventuele financiële risico's zijn belicht, laten een positieve financiële positie zien. De RvC heeft kunnen constateren dat de interne risicobeheersing en controlesystemen op orde zijn.
- Bestuurlijke fusie Noorderbreedte – Revalidatie Friesland: In 2024 is de formele kant van de bestuurlijke fusie van Noorderbreedte en Revalidatie Friesland gerealiseerd. Het toezicht zal zich nu vooral richten op het realiseren van de inhoudelijke doelstelling van de fusie. Specifiek het zorgconcept 'Geïntegreerd Revalideren' (waarin naast Revalidatie Friesland, Noorderbreedte en THFL ook andere partijen waaronder de ziekenhuiszorg betrokken zijn) biedt mogelijkheden om de zorg beter vorm te geven. De RvC volgt de stappen die worden genomen om dit concept gestalte te geven.
- Werkgeversrol: De RvC heeft een voorzitter van de Raad van Bestuur bij Revalidatie Friesland benoemd en bij Noorderbreedte en THFL eenzelfde samenstelling van de RvB gerealiseerd. De RvC heeft besloten tot de vorming van een personele unie van bestuur omdat dit de samenwerking en gezamenlijke strategie stimuleert en ondersteunt. Daarnaast heeft de RvC vanuit de werkgeversrol de regeling voor onkostenvergoedingen van bestuurders geactualiseerd.

- Organisatie Friese Care-activiteiten: Revalidatie Friesland speelt- samen met de Care-B.V.'s van ZPF- een belangrijke rol in het regionale netwerk van Care-instellingen. De RvC acht het passend bij de positie en maatschappelijke verantwoordelijkheid dat THFL, Noorderbreedte en Revalidatie Friesland hierin participeren, ondersteunt de inhoudelijke initiatieven en acht het tegelijkertijd van belang dat de ontwikkelingen binnen ZPF die de kwaliteit van zorg verbeteren geen vertraging oplopen.
- Uitwerking IZA en strategie: De RvC heeft meerdere keren vanuit strategisch perspectief gesproken over de ontwikkeling van IZA en de rol en positie in de daarbij aansluitende regionale ontwikkelingen van ZPF (en daarmee de verschillende ZPF-BV's). De besprekingen zijn een opmaat naar de geplande herijking van de concernstrategie in 2025, en hebben mede geleid tot de conclusie in de evaluatie van de RvC dat het toezicht zich meer zou moeten richten op de strategische ontwikkeling van ZPF.
- Cybersecurity: De RvC heeft zich laten informeren over de cyberweerbaarheid van het concern ZPF. De RvC heeft geconstateerd dat binnen de verschillende IT-organisaties binnen het concern stevige maatregelen op het gebied van cybersecurity zijn genomen die voortdurend aanscherping en alertheid behoeven. Het blijft van groot belang om de risico's op dit gebied te monitoren, in beeld te brengen en passende mitigerende maatregelen te nemen. Het is voor de toekomst van belang om, ook vanuit de RvC, de maatregelen tot interne beheersing van cybersecurity te blijven volgen. Het thema cybersecurity heeft de RvC belegd bij de commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid. Hierdoor is dit thema in 2025 en verder periodiek onderwerp van toezicht.

Op grond van bovenstaande stelt de RvC vast dat de belangrijkste resultaten van het toezicht in het afgelopen boekjaar zijn:

- De RvC heeft de samenwerking van Noorderbreedte, Revalidatie Friesland en THFL gestimuleerd en gefaciliteerd, onder meer door de goedkeuring van de bestuurlijke fusie, de realisatie van een personele unie van bestuur en de ondersteuning van de inhoudelijke ontwikkelingen.
- De RvC heeft vooral als klankbord bijgedragen aan het zicht op de strategische ontwikkeling van de ZPF-zorgaanbieders vanuit het IZA- en regionale perspectief, maar heeft ook vanuit de toezichthoudende rol een stimulerend effect gehad op het vervolgde herijking en realisatie van de strategische doelstellingen- dat in 2025 beslag krijgt.
- De RvC heeft vanuit het toezicht op de (uitvoering van de) planning- en controlcyclus en de nadere informatie die door de RvC is verkregen kunnen vaststellen dat de interne planning- en controlcyclus op orde is, en de opmaat kunnen maken naar 2025 wanneer het toezicht wordt gehouden op een volledig boekjaar en dus een volledige cyclus.

9.2.5 Informatievergaring en positie belanghebbenden

Om de taken van de RvC op een goede manier te kunnen uitvoeren is adequate informatie randvoorwaardelijk. Primair is de inbreng vanuit de RvB in vergaderingen en overleggen de informatiebron van de RvC, maar ook op andere wijzen wil de RvC informatie verzamelen over de

gang van zaken binnen Revalidatie Friesland, bijvoorbeeld door werk-/ locatiebezoeken. In het komende boekjaar zal dit verder vorm krijgen. De contacten met de gremia zijn dit jaar beperkt geweest, maar ook dit zal in het komende boekjaar verder opgepakt worden.

Een belangrijk onderdeel van goed bestuur is dat de invloed van belanghebbenden op het beleid van Revalidatie Friesland geborgd is. De RvC houdt hierop toezicht. Dit toezicht krijgt onder meer vorm door aanwezig te zijn bij overleg van bestuur met interne gremia (in concreto de OR en CR), waardoor de RvC een beeld krijgt van de wijze waarop de dialoog tussen RvB en die gremia loopt. In 2025 zullen de contacten met de interne gremia ook vanuit dit perspectief verder vorm krijgen.

9.2.6 Focus in het komende boekjaar

In het komende boekjaar ligt de focus van het toezicht op:

- De ontwikkeling van de strategie van het ZPF-concern - waaronder Revalidatie Friesland
 - om als grote zorgaanbieder in de regio een bijdrage te leveren aan de kwaliteit(sverbetering) van de zorg;
- De samenwerking tussen de Care-B.V.'s om de inhoudelijke voordelen van beide bestuurlijke fusies te realiseren;
- De positionering van Revalidatie Friesland in het Friese zorglandschap.

10 Jaarrekening

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2024
 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24	31-dec-23
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Kosten van consessies, vergunningen en intellectuele eigendom		135.920	202.987
		135.920	202.987
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		5.239.133	6.263.939
Machines en installaties		240.013	433.781
Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.585.057	1.885.444
		7.064.203	8.583.164
Vlottende activa			
Vorraden	3		
Onderhanden DBC's en DBC zorgproducten		656.782	1.399.066
		656.782	1.399.066
Vorderingen	4		
Op handelsdebiteuren		931.277	2.918.415
Op groepsmaatschappijen		13.080	25.000
Overige vorderingen		5.019.506	4.660.256
Overlopende activa		520.954	63.353
		6.484.817	7.667.024
Liquide middelen	5	15.187.797	9.499.422
Totaal activa		29.529.519	27.351.663

	Ref.	31-dec-24 €	31-dec-23 €
PASSIVA			
Eigen vermogen	6		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.000	0
Overige reserves		12.268.102	11.108.990
		12.271.102	11.108.990
Voorzieningen	7		
Overige		1.748.695	1.359.951
		1.748.695	1.359.951
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	8		
Schulden aan banken		5.850.000	6.175.000
		5.850.000	6.175.000
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
Schulden aan banken		325.000	325.000
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		404.188	749.843
Schulden aan groepsmaatschappijen		128.369	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.269.589	1.479.292
Schulden terzake van pensioenen		1.080.937	340.844
Overige schulden		1.226.472	729.129
Overige passiva		5.225.167	5.083.614
		9.659.722	8.707.721
Totaal passiva		29.529.519	27.351.663

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

	Ref.	2024 €	2023 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet		37.764.908	35.422.873
VWS- en/of Wlz-subsidies		290.220	274.232
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		477.602	426.563
Netto Omzet		38.532.730	36.123.668
Overige bedrijfsopbrengsten	12	2.064.220	2.095.156
Som der bedrijfsopbrengsten		40.596.950	38.218.824
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	767.586	1.014.285
Lonen en salarissen	14	23.439.280	21.315.047
Sociale lasten	15	3.255.941	2.930.631
Pensioenlasten	16	2.135.631	1.896.343
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	2.402.657	1.622.303
Overige bedrijfskosten	18	7.689.102	7.816.961
Som der bedrijfslasten		39.690.197	36.595.570
BEDRIJFSRESULTAAT		906.753	1.623.254
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	30	337.710	135.449
Rentelasten en soortgelijke kosten	19	-82.352	-341.064
RESULTAAT		1.162.111	1.417.639
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Overige reserve		1.162.111	1.417.639
		1.162.111	1.417.639

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			906.753		1.623.254
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	17	2.391.110		1.602.792	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	7	<u>388.744</u>		<u>478.713</u>	
			2.779.854		2.081.505
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden (onderhanden werk)	3	742.284		-4.707	
- vorderingen	4	1.182.207		-88.646	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	952.001		801.021	
			<u>2.876.492</u>		<u>707.668</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			6.563.099		4.412.427
Rentebaten	19	337.710		135.449	
Rentelasten	19	-52.983		-341.064	
Resultaat deelneming	33	<u>-29.369</u>		<u>0</u>	
			255.358		-205.615
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			6.818.457		4.206.812
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-765.855		-423.796	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	0		0	
Investerings immateriële vaste activa	1	<u>-39.227</u>		<u>-37.556</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-805.082		-461.352
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	8	<u>-325.000</u>		<u>-325.000</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-325.000		-325.000
Mutatie geldmiddelen			5.688.375		3.420.460
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		9.499.422		6.078.923
Stand geldmiddelen per 31 december	5		<u>15.187.797</u>		<u>9.499.422</u>
Mutatie geldmiddelen			5.688.375		3.420.499

Toelichting:

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Revalidatie Friesland B.V. is statutaire gevestigd te Beetsterzwaag, op het adres Hoofdstraat 3 en is geregistreerd onder KvK-nummer 41000436.

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

Revalidatie Friesland is per 1 juli 2024 bestuurlijk gefuseerd met Noorderbreedte en is de rechtsvorm gewijzigd van een stichting naar een B.V.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Revalidatie Friesland B.V. maakt vanaf 1 juli 2024 onderdeel uit van Stichting zorgpartners Friesland. Onder Stichting Zorgpartners Friesland vallen Medisch Centrum Leeuwarden B.V., Tjongerschans B.V. en Noorderbreedte B.V. Noorderbreedte is 100% aandeelhouder van Thuiszorg Het Friese Land B.V. en Revalidatie Friesland B.V.

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

Continuïteitsveronderstelling

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

Revalidatie Friesland hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar, met uitzondering van het volgende: de schattingswijze van de economische levensduur van het vastgoed in Beetsterzwaag is aangepast van 40 naar 25 jaar. De wijziging in voorraad gereed product is in 2024 opgenomen onder baten zorgverzekeringswet.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Verbonden rechtspersonen

Revalidatie Friesland B.V. heeft vanaf 1 juli 2024 de volgende verbonden partijen:

- 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;
- Noorderbreedte B.V. te Leeuwarden (100% aandeelhouder van Thuiszorg het Friese Land B.V.

Revalidatie Friesland B.V. is geen transacties aangegaan met verbonden rechtspersonen die niet onder de normale marktvoorwaarden plaatsvinden. Onder normale marktvoorwaarden vinden met verbonden rechtspersonen onderlinge leveranciers plaats inzake: geleverde zorg, leverantie van geneesmiddelen, inkoop zorgproducten, verlenen onderlinge diensten. Er zijn geen relaties tussen individuele medewerkers van Revalidatie Friesland B.V. en zakelijke relaties.

Herrubricering vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2023 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken. Het betreft de opbrengsten uit de zorgverzekeringswet vanuit de wijziging in voorraad gereed product die in 2024 niet meer afzonderlijk zijn gepubliceerd. Het betreft bedrag van € 676.299.

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.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

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

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

Investeringsubsidies

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

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

Liquide middelen

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 tijds waarde niet materieel is of de voorziening afloopt binnen een jaar. Dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,4% (2022: 3,2%). Voor de bepaling van de voorziening zijn veronderstellingen gehanteerd die volgend jaar anders kunnen zijn, waardoor er fluctuaties kunnen voorkomen.

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

a. Voorziening uitgestelde beloningen

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

b. Voorziening Generatieregeling

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

c. Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet terug zullen keren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2024 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.

Schulden

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

Financiële instrumenten

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

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

Opbrengsten

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

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

Overheidssubsidies

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

Pensioenen

Revalidatie Friesland heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Revalidatie Friesland. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Revalidatie Friesland betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad (meest recente circa 109%) 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. Vanaf 1 januari 2025 is er een fiscale eenheid voor de BTW binnen Zorgpartners Friesland.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

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 2024						
- aanschafwaarde	0	0	724.530	0	0	724.530
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	521.543	0	0	521.543
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>202.987</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>202.987</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	39.227	0	0	39.227
- afschrijvingen	0	0	106.294	0	0	106.294
- 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	144.910	0	0	144.910
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	144.910	0	0	144.910
<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>-67.067</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-67.067</u>
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	0	0	618.847	0	0	618.847
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	482.927	0	0	482.927
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>135.920</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>135.920</u>
<i>afschrijvingspercentage</i>	0,0%	0,0%	10%-33%	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 2024						
- aanschafwaarde	12.716.118	6.905.756	4.544.742	0	0	24.166.616
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	6.452.179	6.471.975	2.659.298	0	0	15.583.452
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>6.263.939</u>	<u>433.781</u>	<u>1.885.444</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>8.583.164</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	287.641	0	478.214	0	0	765.855
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	1.312.447	193.768	778.601	0	0	2.284.816
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
 - <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	38.373	0	236.808	0	0	275.181
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	38.373	0	236.808	0	0	275.181
 - <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	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.024.806</u>	<u>-193.768</u>	<u>-300.387</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-1.518.961</u>
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	12.965.386	6.905.756	4.786.148	0	0	24.657.290
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	7.726.253	6.665.743	3.201.091	0	0	17.593.087
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>5.239.133</u>	<u>240.013</u>	<u>1.585.057</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>7.064.203</u>
<i>afschrijvingspercentage</i>	0% - 20%	5% - 20%	10% - 33%	0,0%	0,0%	

De WOZ-waarde over 2024 (waardepeildatum 1-1-2023) bedraagt € 16.945.000. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2024 €66.037.000

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

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 6.175.000 (2023: € 6.500.000) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 6.175.000 (2023: € 6.500.00) 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 kasstroomgenererende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2024.

Op basis van de uitgevoerde analyses is in 2024 is geen afwaardering noodzakelijk gebleken. Wel is door een zienswijze de economische levensduur aangepast en is er sprake van een aanpassing in de afschrijvingstermijn van het vastgoed. Het effect hiervan is een hogere afschrijvingslast van € 836.044 per jaar.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

3. Voorraden

Onderhanden werk				
<i>De specificatie is als volgt:</i>				
			31-dec-24	31-dec-23
			€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten			6.579.065	6.731.322
Af: ontvangen voorschotten			-5.284.708	-4.776.708
Af: voorziening onderhanden werk			-637.575	-555.548
Totaal onderhanden werk			<u>656.782</u>	<u>1.399.066</u>
Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Zilveren Kruis	4.461.396	388.892	4.037.000	35.504
VGZ	906.390	186.639	789.708	-69.957
CZ	325.167	13.802	458.000	-146.635
Menzis	389.178	96	0	389.082
Overig	496.934	48.146	0	448.788
Totaal (onderhanden werk)	<u>6.579.065</u>	<u>637.575</u>	<u>5.284.708</u>	<u>656.782</u>
Toelichting:				
De waarde van het onderhanden werk is bepaald op basis van opbrengstwaarde per 31 december 2024 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 € 161.933 (2023: € 165.970).		
In de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is begrepen een bedrag van € 0 (2023: € 0) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.		
De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	3.581.490	2.888.540
Overige vorderingen:		
Vordering uit hoofde van Covid compensatie regeling	1.115.094	1.443.527
Vooruitbetaalde bedragen:		
mksa: fietsen/fitness/pc/kantoormeubilair regeling	37.269	35.102
te verrekenen met personeel	5.670	193
te ontvangen uwv transitievergoedingen UWV	32.783	26.623
Te ontvangen beschikbaarheidsbijdrage zorgopleidingen	102.612	-1.143
Nog te ontvangen bedragen	127.535	79.937
Vooruitbetaalde bedragen	17.054	187.477
Totaal overige vorderingen en overlopende activa	<u>5.019.506</u>	<u>4.660.256</u>
Overige overlopende activa	<u>520.954</u>	<u>63.353</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-24	31-dec-23
	€	€
Bankrekeningen	15.187.224	9.496.671
Kassen	573	2.751
Totaal liquide middelen	15.187.797	9.499.422

Toelichting: De liquide middelen staan volledig vrij ter beschikking.

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Geplaatst aandelenkapitaal	0	0	3.000	3.000
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	0	0	3.000	3.000

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Overige reserve	11.108.990	1.162.111	-3.000	12.268.102
Totaal overige reserves	11.108.990	1.162.111	-3.000	12.268.102

Toelichting: Bij de omzetting naar de B.V. is het aandelenkapitaal volgestort vanuit het stichtingskapitaal. Het resterende stichtingskapitaal is toegevoegd aan de overige reserves.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**7. Voorzieningen**

	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	560.322	15.697	19.375	0	595.394
- generatieregeling	220.255	234.620	71.326	0	383.549
- langdurig zieken	557.114	587.436	317.072	89.564	737.914
- transitievergoedingen	22.260	20.970	11.392	0	31.838
Totaal voorzieningen	1.359.951	858.722	419.165	89.564	1.748.695

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

	31-dec-2024
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	769.752
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	978.943
hiervan > 5 jaar	0

De voorzieningen zijn voor € 0 (2023: € 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. Voor de overige medewerkers wordt in een periode van 8 jaar voor de deelnamedatum op basis van de blijfkans en de deelname kans een voorziening opgebouwd.

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 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar en de transitievergoeding bij het beëindigen van de arbeidsovereenkomst.

Voorziening transitievergoedingen

De voorziening transitievergoedingen is gebaseerd op de medewerkers met een tijdelijk contract per 31-12-2024 waarvan het contract naar alle waarschijnlijkheid niet wordt verlengd.

8. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	325.000	625.000
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	5.850.000	6.500.000
hiervan > 5 jaar	4.550.000	5.200.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

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

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

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

Er is geen kredietfaciliteit in rekening-courant op 31 december 2024 (2023: € 0).

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	325.000	325.000
- Nog te betalen salarissen	6.543	212.900
- Schulden aan zorgverzekeraars	1.219.928	516.229
Totaal overige schulden	1.551.472	1.054.129
Overlopende passiva:		
- Vakantiegeld	1.098.727	961.255
- Vakantiedagen / PLB-uen	3.084.738	2.918.067
- Vooruitontvangen subsidies	103.447	461.294
- Nog te betalen kosten en overlopende passiva	938.255	742.998
Totaal overige passiva	5.225.167	5.083.614

Toelichting: de nog te betalen kosten betreffen met name betalingen waarvoor de factuur op 31-12-2024 nog niet ontvangen was.

10. Financiële instrumenten**Algemeen**

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

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

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

Revalidatie Friesland maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met de stichting Nexus Paramedie en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2024 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 0 (2023: € 0).

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**Huurverplichtingen**

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

<u>Onroerende zaak</u>	<u>Geschatte jaarhuursom 2025 in €</u>	<u>Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €</u>	<u>Omvang verplichting > 5 jaar in €</u>	<u>Einddatum huurcontract</u>
Leeuwarden	244.174	976.696	1.404.001	30-9-2035
Emmeloord	34.130			14-3-2025
Sneek	40.273	161.092	40.273	1-1-2031
Heerenveen	66.559	66.559		1-1-2027
Dokkum	65.544	98.316		30-6-2027
Drachten	5.824	23.296		onb. tijd.
Meppel	237.828	951.312	2.853.936	1-12-2041
<i>Totaal</i>	<i>694.332</i>	<i>2.277.271</i>	<i>4.298.210</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 investeringsverplichting

Er is opdracht verstrekt voor de vervanging van inventaris van de klinische kinderafdeling. De verstrekte opdracht bedroeg € 41.520 .

Onderhandelingsresultaat CAO

Op 27 maart 2025 is een CAO onderhandelingsakkoord gesloten tussen werkgevers en vakbonden welke een looptijd heeft tot 31-1-2027. Afspraken over de loonstijging zullen hun weerslag hebben op de personeelsgerelateerde voorzieningen en de niet opgenomen vakantie- en verlofuren.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europees Hof van Justitie een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of, en in hoeverre, deze uitspraak van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. De mogelijke verplichtingen die hieruit voortvloeien, zijn op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

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 2024.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
NWB	30-dec-03	13.000.000	40	onderhands	0,82%	30-dec-43	6.500.000	0	325.000	6.175.000	4.550.000	19	lineair	325.000	waarborgfonds zorg
Totaal							6.500.000	0	325.000	6.175.000	4.550.000			325.000	

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

In de opbrengsten zorgverzekeringswet is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van/- € 152.257 (2023: 676.299).

Onzekerheden opbrengstverantwoording:

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

Revalidatie Friesland verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles, subsidievaststellingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten anders dan waar in de voorziening dubieuze debiteuren rekening mee is gehouden.

12. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	0	0
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	162.242	150.738
- Opbrengsten horecavoorzieningen	150.088	128.736
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	1.751.890	1.815.682
Totaal	<u>2.064.220</u>	<u>2.095.156</u>
Toelichting:		

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

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

	2024	2023
	€	€
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	767.586	1.014.285
Totaal	<u>767.586</u>	<u>1.014.285</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden niet in loondienst op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
personeel niet in loondienst algemeen, hotel en administratief	2	3
personeel niet in loondienst verpleegkundige functies	0	0
personeel niet in loondienst behandelfuncties	5	6
	<u>7</u>	<u>9</u>
Toelichting:		
In 2024 was sprake van inhuur van ICT-functies als gevolg van vacatures.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**14. Lonen en salarissen**

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	23.439.280	21.315.047
Totaal	<u>23.439.280</u>	<u>21.315.047</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
algemene en administratieve functies	69	65
hotelfuncties	23	24
management en staf zorg	12	10
revalidatie techniek	1	1
onderzoekfuncties	2	2
behandelfuncties	101	100
psycho sociale functies	27	23
verpleegkundig en opvoedkundig personeel	43	45
medisch en sociaal wetenschappelijke functies	48	45
terrein en gebouwgebonden functies	5	5
	<u>331</u>	<u>319</u>
Toelichting:		
De stijging van de formatie werd veroorzaakt door de toename van de zorgvraag en daaraan gekoppeld de omzet.		
Naast deze toename van de formatie is de stijging van de kosten het gevolg van de afspraken die gemaakt zijn in de CAO-Ziekenhuizen.		

15. Sociale lasten

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

16. Pensioenlasten

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

17. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	106.294	122.726
- materiële vaste activa	2.284.816	1.480.066
- betaalde afschrijvingsvergoeding derden	11.547	19.511
Totaal afschrijvingen	<u>2.402.657</u>	<u>1.622.303</u>
Toelichting:		
De stijging van de afschrijvingen is het gevolg van de aanpassing van de schatting van de resterende economische levensduur van het gebouw in Beetsterzwaag. De resterende economische levensduur is door de nieuwbouwplannen in Leeuwarden aangepast. Het effect op de jaarlijkse afschrijvingslast is € 836.044.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**18. Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	838.210	764.121
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	772.899	677.147
Overige personeelskosten	1.570.562	1.220.145
Algemene kosten	2.624.931	3.190.869
Huur en leasing	750.826	723.558
Onderhoudskosten	512.795	458.531
Energiekosten	618.878	782.590
Totaal overige bedrijfskosten	<u>7.689.102</u>	<u>7.816.961</u>
Toelichting:		

19. Rentebaten en rentelasten en soortgelijke kosten

De rentebaten en rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Rentebaten	337.710	135.449
Rentelasten	-52.983	-341.064
Deelnemingsresultaat Stichting Nexus Paramedie	-29.369	0
Totaal	<u>255.358</u>	<u>-205.615</u>
Toelichting:		
De rentebaten stegen als gevolg van de stijgende rente en de toename van de liquiditeit. Door de renteherziening van de langlopende lening (van 4,57% naar 0,81% vanaf 30-12-2023) zijn de rentelasten gedaald.		

20. Bijzondere baten en lasten

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

	2024	2023
	€	€
Nagekomen baten en lasten (verwerkt in de post zorgopbrengsten zorgverzekeringswet)	52.268	-15.082
Nagekomen subsidies	135.041	0
Totaal	<u>187.309</u>	<u>-15.082</u>

21. Honoraria accountant

	2024	2023
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	90.457	76.576
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. kostprijsaanlevering en due dilligance)	8.488	72.073
4. Niet-controlediensten	10.303	0
	<u>109.248</u>	<u>148.649</u>
Toelichting:		
De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2024 (2023) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024 (2023), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 (2023) zijn verricht.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

21. *Transacties met verbonden partijen*

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

- De verloning en betaling van salarissen, belastingen en premies van de personeelsleden die bij andere groepsmaatschappijen worden ingezet en doorbelast
- Het leveren en doorbereken van materiële kosten die binnen een andere groepsmaatschappij is aangeschaft
- Het verstrekken van werkkapitaal

Deze transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan.

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

De raad van bestuur van Revalidatie Friesland B.V. heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 18 april 2025, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van commissarissen.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst en verliesrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

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

18-4-2025

W.G.
de heer M. Kirchner
voorzitter Raad van Bestuur

18-4-2025

W.G.
de heer M. C. Bijl
voorzitter Raad van Commissarissen

18-4-2025

W.G.
mevrouw T. Koster
lid Raad van Commissarissen

18-4-2025

W.G.
mevrouw S.E.J.A. de Rooij
lid Raad van Commissarissen

18-4-2025

W.G.
de heer J. Volkers
lid Raad van Commissarissen

18-4-2025

W.G.
de heer R. Meijer
lid Raad van Commissarissen

18-4-2025

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 2024 is als volgt:

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

	P. G. Visch
	Raad van Bestuur
	Bestuurder
1 Functie (functienaam)	1-jan-24
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	31-dec-24
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	Ja
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	100,000%
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	106.231
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	8.081
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	114.312
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000

Vergelijkende cijfers 2023

1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	188.852
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.129
5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	203.981
6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	205.000

Dhr. Visch is per 01-07-2024 in dienst getreden bij Noorderbreedte B.V. Deze vennootschap heeft de aandelen van Revalidatie Friesland B.V.

Toezichthoudende topfunctionarissen / per 1 juli 2024 zijn de RvT leden toegetreden tot de Raad van Advies van Revalidatie Friesland. Zij blijven echter nog 4 jaar topfunctionaris volgens de WNT en vallen dus ook nog onder de WNT.

Toezichthoudende topfunctionarissen

	mevr.	dhr.	dhr.
	W.J. Koopmans-Kornelius	R. Burie	H.W.H.M. van Kesteren
	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
1 Functie (functienaam)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	10.942	7.439	7.439
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT			
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	20.500

Vergelijkende cijfers 2023

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-23	1-jan-23	1-jan-23
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-23	31-dec-23	31-dec-23
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.491	7.133	7.133

	dhr.	dhr.
	F. Wallis	Y.B. van der Meer
	Lid RvT	Lid RvT
1 Functie (functienaam)	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	7.439	7.439
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT		
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.500	20.500

Vergelijkende cijfers 2023

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-23	1-jan-23
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-23	31-dec-23
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	7.133	7.133

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)****Toeziethoudende topfunctionarissen met totale bezoldiging van € 2.100 of minder**

Naam	Functie
dhr. C. Bijl	Voorzitter RvC
dhr. R.J. Meijer	lid RvC
mevr. S.E.J.A. de Rooij	lid RvC
dhr. J. Vokers	lid RvC
mevr. T. Koster-Crossen	lid RvC

Toelichting: De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting 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 € 214.000. De maximum wordt overschreden door de Raad van bestuur, dit is echter een optische overschrijding. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 32.100 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 21.400. Deze worden niet overschreden.

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 en handelsnaemer

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

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

11 Controle verklaring accountant

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van
Revalidatie Friesland B.V.

info@verstegenaccountants.nl
www.verstegenaccountants.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het jaarverslag 2024 opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag 2024 opgenomen jaarrekening 2024 van Revalidatie Friesland B.V. te Beetsterzwaag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Revalidatie Friesland B.V. op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg, Titel 9 Boek 2* van het in Nederland geldende *Burgerlijk Wetboek (BW)* en de bepalingen van en krachtens de *Wet normering topinkomens (WNT)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de winst- en verliesrekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol WNT 2024* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Revalidatie Friesland B.V. zoals vereist in de *Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta)*, 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.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

**Controleaanpak frauderisico's**

Voor de inschatting van frauderisico's die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang is inzicht verkregen in het risicomanagementsysteem van de vennootschap en de uitkomsten daarvan. Een toelichting op dit risicomanagementsysteem heeft de vennootschap opgenomen in hoofdstuk 7 van het bestuursverslag. De door de vennootschap onderkende frauderisico's zijn vergeleken met de uitkomsten van onze eigen frauderisico inschattingswerkzaamheden en geëvalueerd.

Een frauderisico dat aandacht vereiste bij de controle is het risico dat de jaarrekening materiële afwijkingen bevat doordat interne beheersingsmaatregelen worden doorbroken door het management van de vennootschap. Bij onze controlewerkzaamheden is vanuit dit perspectief met name aandacht besteed aan het risico dat de omzetverantwoording en de direct daarmee samenhangende posten materiële afwijkingen bevatten door fraude als gevolg van niet-routinematige mutaties rond de omzetbepaling. Dit risico hangt samen met de systematiek van de omzetbepaling uit hoofde van diagnose behandelcombinaties in relatie tot de contracten met zorgverzekeraars en de daarmee samenhangende schattingsaspecten.

Op dit risico is ingespeeld door het uitvoeren van bevestigende vragenonderzoeken bij personen die betrokken zijn bij het proces van financiële verslaggeving, door schattingen in de jaarrekening te beoordelen op tendenties en door het onderzoeken van journaalboekingen en de interne beheersingsmaatregelen daaromtrent. Onze werkzaamheden hebben niet tot bijzondere uitkomsten geleid.

Controleaanpak continuïteit

Voor de inschatting van continuïteitsrisico's is inzicht verkregen in het risicomanagementsysteem van de vennootschap en de uitkomsten daarvan. Een toelichting op dit risicomanagementsysteem heeft de vennootschap opgenomen in hoofdstuk 7 van het bestuursverslag. De verantwoordelijkheid van het bestuur voor het hanteren van de continuïteitsveronderstelling voor de jaarrekening is toegelicht in onderstaande paragraaf 'Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening'.

De uitgangspunten van de door de vennootschap gehanteerde continuïteitsveronderstelling zijn vergeleken met onze eigen inzichten daarbij. Daartoe is onder meer inzicht verkregen in de bedrijfsactiviteiten en de financiële ontwikkelingen in het volgende verslagjaar en zijn bevestigingen gevraagd bij het management van de vennootschap.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn wij van mening dat de jaarrekening terecht op basis van het continuïteitsprincipe is opgesteld. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de *Regeling Controleprotocol WNT 2024* 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 2024 opgenomen andere informatie

Het jaarverslag 2024 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- 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 *Titel 9 Boek 2 BW* is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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 *Titel 9 Boek 2 BW*, de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG* en de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de raad van commissarissen, in overeenstemming met de *Titel 9 Boek 2 BW* en *Regeling openbare jaarverantwoording WMG*.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met *Titel 9 Boek 2 BW* en de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens *artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg* en de bepalingen van en krachtens de *WNT*. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen 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 2024*, 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 fraude of fouten, 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 vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten 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 commissarissen 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,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Frans van der Plaats
18 april 2025 13:48 +02:00

drs. F. (Frans) van der Plaats 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

