

## Bestuursverslag en Jaarrekening 2020



## Bestuursverslag en jaarrekening 2020

Merem Medische Revalidatie

incl.

Bestuursverslag  
Verslag Raad van Toezicht  
Waarderingsgrondslagen  
Jaarrekening  
Toelichting bij de jaarrekening

DEFINITIEVE VERSIE

dd. 12 mei 2021

CONCERN CONTROL  
Merem Medische Revalidatie

Merem  
<http://www.merem.nl>

Soestdijkerstraatweg 129  
1213 VX Hilversum



*Merem en haar 3 kernwaarden: gedreven, vernieuwend en met aandacht*

## INHOUDSOPGAVE

### Jaarverslaggeving 2020

|                                                           |         |
|-----------------------------------------------------------|---------|
| <b>Voorwoord van de Raad van Bestuur</b>                  | 1 - 6   |
| <b>Verslag van de Raad van Toezicht</b>                   | 7 - 11  |
| <b>Financieel resultaat en genormaliseerd resultaat</b>   | 12 - 14 |
| <b>Maatschappelijk verslag</b>                            |         |
| <b>1. Algemeen</b>                                        |         |
| 1.1 Concernbeschrijving                                   | 15      |
| 1.2 Toelatingen (WTZi), AGB codes, KvK, SBI en ANBI       | 15      |
| 1.3 Werkgebied en samenwerking in de regio / landelijk    | 16      |
| 1.4 Organogram                                            | 17      |
| 1.5 Structuur van het concern                             | 16      |
| <b>2. Bedrijfsvoering</b>                                 |         |
| 2.1 Bestuursmodel en medezeggenschap                      | 18      |
| 2.1.1 Medezeggenschap                                     | 19      |
| 2.1.2 Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en MT           | 19 - 20 |
| 2.2 Personeel                                             | 21 - 23 |
| 2.3 Governance, Risicomanagement, Kwaliteit en Veiligheid |         |
| 2.3.1 Zorgbrede governance code 2017                      | 24      |
| 2.3.2 Gedragscode, integriteitsbeleid en klachtenregeling | 24      |
| 2.3.3 Financieel risicomanagement                         | 24 - 27 |
| 2.3.4 Kwaliteit en Veiligheid                             | 27 - 28 |
| <b>3. Strategisch beleid</b>                              | 29 - 32 |
| <b>4. Financieel beleid</b>                               |         |
| 4.1 Jaarverantwoording 2020                               | 33 - 37 |
| 4.2 Vooruitblik 2021 e.v.                                 | 38 - 40 |
| <b>5. Jaarrekening 2020</b>                               |         |
| 5.1 Jaarrekening 2020                                     | 41 - 81 |
| 5.2 Overige gegevens                                      | 82 e.v. |

# Voorwoord van de Raad van Bestuur

## Een korte terugblik |

Merem Medische Revalidatie is ontstaan uit de fusie tussen Revalidatiecentrum De Trappenberg en het Astmacentrum Heideheuvel, beiden hebben een lange historie en traditie in 'Gooi. Vanuit deze historie is Merem de laatste jaren uitgegroeid tot een Medisch Revalidatiecentrum welke intensieve medisch specialistische revalidatiebehandelingen aanbiedt voor kinderen, jongeren en volwassenen.

Juist de combinatie van medisch specialistische revalidatiegeneeskunde (MSR), kindergeneeskunde en complexe longrevalidatie zorgt ervoor dat Merem als een van de weinige centra in Nederland een relatief breed pallet aan revalidatiebehandelingen kan aanbieden.

Nog vrij recent zijn de klinische revalidatie locaties samengevoegd op de hoofdlocatie Monnikenberg in Hilversum. Op deze locatie verzorgt Merem nu de klinische en poliklinische revalidatie voor kinderen, jongeren en volwassenen. Daarnaast biedt Merem poliklinische programma's aan voor volwassenen binnen de ziekenhuizen in de wijde omgeving (Tergooi ziekenhuis, Flevoziekenhuis en St. Jansdal locatie Lelystad) en verzorgt het revalidatiebehandelingen voor kinderen 0-20 jaar bij de Mytyschool De Kleine Prins in Hilversum en bij het Speciaal Onderwijs in Almere (St. Almere Speciaal) en Lelystad (SPEL).

De medisch specialisten binnen Merem - revalidatieartsen, kinderartsen en longartsen - doen consulten in de meeste ziekenhuizen in midden-Nederland. Patiënten komen daarbij niet alleen uit de regio Gooi & Vechtstreek maar het behandelgebied strekt zich inmiddels uit tot groot midden Nederland en voor een aantal expertises (w.o. CCL, Obesitas) ook landelijk met een intensieve samenwerking met de nabije academische centra zoals UMC Amsterdam, UMC Utrecht en het Prinses Maxima en Wilhelmina kindziekenhuis.

De basis voor de toekomst van Merem is de afgelopen jaren gelegd.

In een snel veranderend zorglandschap heeft Merem de nodige efficiëncy slagen kunnen maken waarbij de formatie, de kosten en de (gegeven) tariefstructuren veel beter op elkaar zijn aangesloten. Daarnaast is medio 2016 het sterk verlieslatende Nederlands Astmacentrum Davos verkocht aan een Nederlands / Zwitserse ZBC en zijn begin 2018 de twee klinieken van Merem samengevoegd op één hoofdlocatie.

Begin 2019 is tevens de gezamenlijke nieuwbouw Merem (poliklinische kinderrevalidatie) - Mytyschool De Kleine Prins op de locatie Monnikenberg in Hilversum in gebruik genomen en is de organisatiestructuur verder versimpeld. Merem bestaat nu uit drie zorgdivisies die elk aangestuurd worden door een fulltime divisie (bedrijfs-) manager en een parttime medisch manager. Tezamen met de 24- uren zorg, de Flexpool en de afdeling Planning & Medisch Secretariaat vormen zij het (zorg-) hart van de organisatie.

De divisie Revalidatie Volwassenen is de samenvoeging van MSR volwassenen en CCL volwassenen, klinisch (ca. 70 bedden) en poliklinisch op de hoofdlocatie in Hilversum.

De divisie Revalidatie Kinderen is de samenvoeging van kinderrevalidatie en kindergeneeskunde. Het omvat de kinderkliniek voor geneeskunde (astma, obesitas, diabetes, ca. 10 bedden), de poliklinische revalidatie voor de doelgroepen 0-20 jarigen, mytyschool en TPG en de intensieve revalidatie dagbehandeling voor kinderen (4-20 jaar) binnen de semikliniek. De divisie kent 3 locaties: Hilversum (incl. de kliniek), Almere (Olivijn en Avonturijn) en Lelystad (SPEL).

De divisie Ziekenhuisrevalidatie Volwassenen tenslotte verzorgt de poliklinische revalidatie voor volwassenen als zelfstandige "shop in shop" binnen de ziekenhuizen van Almere (Flevoziekenhuis) en



Lelystad (St. Jansdal).

Merem heeft de afgelopen jaren laten zien dat het stringent sturen op een gezonde bedrijfsvoering, integrale kwaliteit, innovatie en patiëntgerichtheid en -tevredenheid absoluut tot resultaten leidt.

Vervolgstappen welke momenteel gezet worden liggen op de gebieden van

- uniformering en protocollering van behandeling, in de vorm van gerichte en afgebakende zorgpaden,
- ICT gestuurde proces-ondersteunende verbeteringen d.m.v. de invoering van een nieuw EPD, een nieuw planningssysteem en een verdere digitalisering en automatisering van processen en handelingen,
- samen beslissen en een persoonlijk behandelplan,
- voorbereidingen nieuwbouw Sportgebouw, medio 2019 aangevangen, realisatie medio c.q. eind 2022,
- het versneld vervangen van traditionele zorg door andere vormen van zorg daar waar meerwaarde biedend, bijvoorbeeld door het gericht inzetten van E-Health toepassingen (zorg op afstand),
- het bevorderen van netwerkgeneeskunde waarbij het netwerk maatwerkoplossingen dichtbij huis kan aanbieden in de vorm van een snelle(re) overname door de 1<sup>e</sup> lijn ("de juiste zorg op de juiste plek"),
- het genereren van uitkomstindicatoren (klinimetrie). De focus hierbij ligt op het versneld aantoonbaar kunnen maken van de toegevoegde waarde van zoveel mogelijk van al onze behandelingen (>50%) in relatie tot de kosten van deze behandeling (Value Based Healthcare).

## Impact coronavirus COVID-19 |

### Ontwikkelingen in 2020

Sinds de ontdekking van het COVID-19 virus in China in december 2019 is sprake van een wereldwijde pandemie met veel patiënten en slachtoffers. In februari 2020 werden de eerste COVID-19 besmettingen in Nederland geconstateerd waarna het virus ook hier snel om zich heen greep. Begin maart 2020 nam de regering als gevolg daarvan een aantal ingrijpende maatregelen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven in Nederland. De ziekenhuizen en UMC's stonden voor de taak om, samen met ketenpartners w.o. de revalidatie instellingen, in ROAZ-verband een grote groep COVID-19 patiënten de noodzakelijke acute en intensieve zorg te verlenen. Gezien de grote besmettelijkheid van dit virus leidde dit tot drastische hygiëne- en veiligheidsmaatregelen die op dit moment nog steeds gelden. Door de grote toeloop van coronapatiënten, de vereiste veiligheidsmaatregelen en de noodzakelijke opschaling naar meer IC-bedden, heeft ook Merem in de loop van de maand maart 2020 op verzoek van de Minister van VWS moeten besluiten om een deel van de reguliere zorg, i.h.b. de klinisch complexe longrevalidatie en kindergeneeskunde, af te schalen en uit te stellen. In onderlinge afstemming met de omringende ziekenhuizen heeft Merem in de maanden maart, april, mei en juni zo efficiënt mogelijk haar vrijkomende capaciteit ingezet teneinde de additionele zorg voor een aantal COVID19 patiënten vanuit de ziekenhuizen op te kunnen vangen. Uiteindelijk heeft Merem in totaal 28 COVID19 patiënten opgenomen en behandeld.

De bovengenoemde ontwikkelingen en maatregelen (fors minder instroom, fors beperkende maatregelen bij de behandeling) hebben uiteindelijk over 2020 geresulteerd in een aanzienlijk DBC omzetverlies, m.n. binnen de productgroep complexe longrevalidatie, in combinatie met bepaalde COVID-19 meerkosten. Onder directe invloed van enerzijds een door de zorgverzekeraars beschikbaar gestelde **continuïteitsbijdrage** - zijnde een soort van aanneemsom, in grote lijnen gebaseerd op de gerealiseerde volume productie 2019 en de afgesproken tarieven 2020 - en anderzijds fors lager uitgevallen personeelskosten heeft Merem 2020 toch kunnen afsluiten met een positief exploitatieresultaat.

Daarnaast is vanuit de zorgverzekeraars sprake geweest van een tijdelijke bevrozing van de bestaande onderhanden werk bevoorschotting zodat acute liquiditeitsproblemen zijn vermeden.

M.i.v. begin juni 2020 heeft de regering de COVID-19 maatregelen versoepeld, kon iedereen met klachten zich laten testen en schaalden de ziekenhuizen, de revalidatiecentra en ook Merem de reguliere zorg weer zo volledig mogelijk op. Echter, in september nam het aantal positief geteste personen weer flink toe. Op 22 september 2020 sprak het RIVM over de start van een 2<sup>e</sup> golf, waarna de regering in oktober overging tot het uitroepen van een noodzakelijke 2<sup>e</sup> (gedeeltelijke) lockdown. In de ziekenhuizen en UMC's was het in de klinieken en op de spoedeisende hulp weer erg druk, maar bleef het aantal IC-opnames gelukkig iets achter bij de eerste golf. Merem heeft gedurende deze 2<sup>e</sup> golf dan ook geen reguliere zorg behoeven af te schalen en is dan ook in staat gebleven de reguliere zorg aan MSR, CCL en klinische obesitas en diabetes patiënten grotendeels te continueren.

De situatie is echter sinds december 2020 door sterk oplopende besmettingen, mede door mutaties van het virus (Britse en Zuid-Afrikaanse variant), zorgwekkend. Halverwege december resulteerde dit in een 2<sup>e</sup> volledige lockdown. Ziekenhuizen en UMC's stroomden weer vol en ook op de IC's kraakte het. Deze golf heeft bij Merem echter niet geleid tot het (verplicht) afschalen van reguliere patiëntenzorg in december 2020 en januari 2021. Merem heeft wel last van deze nieuwe golf, maar dan in de vorm van minder reguliere verwijzingen en minder instroom van nieuwe patiënten terwijl ook de van kracht zijnde beperkende maatregelen van invloed zijn op de omvang en wijze van behandeling van patiënten. In Nederland is begin januari 2021 het vaccineren gestart, beginnend met onder andere de zorg-medewerkers. Dit moet het begin inluiden van het volledig onder controle krijgen van de gevolgen van het virus.

### **(verwachte) Ontwikkelingen in 2021**

Als gevolg van een groot aantal besmettingen en de daarop gebaseerde noodzakelijke overheids-maatregelen (lockdown en social distancing) beginnen de ziekenhuizen en UMC's 2021 opnieuw met een vooruitzicht van substantiële omzetsderving en hogere kosten.

Voor Merem is dit scenario echter niet onmiddellijk van toepassing. Wel heeft Merem te maken, zoals bovenstaande reeds beschreven, met mindere aantallen reguliere verwijzingen en minder instroom van nieuwe patiënten terwijl ook de van kracht zijnde beperkende maatregelen van invloed zijn op de omvang en wijze van behandeling van patiënten. Voor Merem betekenen derhalve de actuele ontwikkelingen wel een bepaalde mate van DBC omzetsderving en bepaalde meerkosten.

Deze meerkosten bestaan vooral uit:

- extra inzet (w.o. tijdelijke uitbreiding van arbeidsovereenkomsten) en tijdelijke inhuur van behandelpersoneel in combinatie met een hoger ziekteverzuim,
- kosten voor het testen van patiënten en medewerkers,
- ICT investeringen en ICT kosten in het kader van het uitgebreid verlenen van zorg op afstand (EPD en E-Health toepassingen),
- het inrichten van behandel- en werkruimtes conform de 1,5 meter eisen,
- extra kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen van personeel en patiënten

De noodzaak blijft om ook in de komende periode het beleid en het advies van de diverse nationale instanties te volgen en tegelijkertijd de uitdaging aan te gaan om de reguliere zorgactiviteiten zo goed en veilig mogelijk te continueren, zonder daarbij de gezondheid van de medewerkers en patiënten in gevaar te brengen.

In 2020 stond de zorg in het teken van COVID-19. De hoop is dat in 2021, met de komst van vaccins, de impact van corona op de ziekenhuis- en revalidatiezorg afneemt en dat daarmee 2021 gezien kan worden als een soort van overgangsjaar naar een genormaliseerde situatie. Het precieze verloop van COVID-19 blijft echter, mede door mutaties van het virus, nog moeilijk te voorspellen. Strikte monitoring van onder andere mutaties van het virus en de impact daarvan op de effectiviteit van de vaccins blijft van groot belang.

De verschillende koepels van ziekenhuizen (NVZ, NFU) en zorgverzekeraars (ZN) hebben eind 2020 gezamenlijk afspraken gemaakt om ziekenhuizen en UMC's die zorg leveren aan COVID-19 patiënten al in een vroeg stadium zekerheid te bieden over dekking van de COVID-19 kosten en gederfde inkomsten in 2021. Dit betreft een vast kader in de MSZ 2021 voor zorgcontractering 2021 en een financieel vangnet. De eertijds afgesloten contracten van 2020 vormen daarbij de basis voor de afspraken over 2021. Hierdoor sluiten de contracten nog steeds aan bij het specifieke ziekenhuis, de lokale situatie en individuele inkoop van de verschillende zorgverzekeraars. Uitsluitend zorgverzekeraar EUCARE maakt zelfstandig afspraken.

Voor de revalidatiesector is het uiteindelijk (eind maart 2021) niet gelukt om, in het kader van de tarief- en omzetplafondafspraken 2021, met de zorgverzekeraars een landelijk geldende regeling te treffen zoals bovenstaande wel met de ziekenhuizen is overeengekomen, zijnde het doorrollen van de prijs en volume afspraken 2020 met een bepaalde, vaste prijsindex 2021.

Een gemiste kans denken wij zo.

Een vangnetregeling (gebaseerd op de continuïteitsbijdrage 2020 plus een vaste prijsindex 2021), een meerkosten COVID-19 regeling en een hardheidsclausule voor 2021 zullen wel op landelijk niveau ook voor de revalidatie worden afgesproken maar wat betreft de tarieven en de omzetplafonds voor 2021 zal er op lokaal niveau met de individuele zorgverzekeraars afzonderlijk alsnog afspraken gemaakt moeten worden. Grootste knelpunt in de landelijke onderhandelingen vormde de praktische doorvoering in de afspraken 2021 van de volledig herijkte MSR NZa max tarievenstructuur waarover op landelijk niveau geen consensus kon worden bereikt, ondanks het feit dat de MSR nog gewoon binnen het door de NZa gereguleerde DBC A- segment valt.

Gezien het tijdstip (eind maart 2021) en gezien, zo leert de jarenlange ervaring, dat dit soort lokale onderhandelingen de nodige tijd in beslag nemen zal een toegankelijke en adequate bevoorschottingsfaciliteit vanuit de zorgverzekeraars noodzakelijk zijn.

Alle partijen spreken daarbij de hoop uit dat 2022, na een succesvolle vaccinatiecampagne, voor de zorg weer zoveel mogelijk een jaar wordt als voor de uitbraak van corona waarin op gebruikelijke wijze contracten worden gesloten.

Bij alle onzekerheden als gevolg van COVID-19 kan Merem aldus gebruik maken van de toezeggingen van de Minister van VWS en de afspraken die met Zorgverzekeraars Nederland zijn gemaakt, in de vorm van de continuïteitsbijdrage voor 2020, de vangnetwaarde voor 2021 en de hardheidsclausules voor zowel 2020 als 2021. Naast deze specifieke afspraken met de zorgverzekeraars kan aanspraak worden gemaakt op landelijke regelingen, waaronder uitstel van betaling van fiscale heffingen. Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van deze jaarrekening kunnen de financiële gevolgen van COVID-19 worden opgevangen binnen de gemaakte afspraken,

rekening houdend met de RC kredietlimiet en de overeengekomen ratio's met huisbankier ABN AMRO Bank, en is er geen sprake van een materiele onzekerheid over de financiële continuïteit voor Merem.

## **Financieel resultaat Merem |**

### **2020 in nader financieel perspectief**

Ondanks COVID-19 is onze organisatie over 2020 opnieuw in staat gebleken een meer dan alleszins aanvaardbare balans te vinden tussen enerzijds omzet van behandeling (incl. continuïteitsbijdrage), kwaliteit en patiëntgerichtheid en -tevredenheid en anderzijds kosten en rendement. Daarbij laat Merem over geheel 2020 een positief resultaat zien van ruim **€ 1,2 mln.** op een totale omzet van ruim € 32,2 mln. Met dit resultaat heeft Merem ultimo 2020 haar eigen vermogen, en daarmee haar solvabiliteit, verder kunnen versterken en ligt daarmee op een niveau van ruim € 14.9 mln. T.o.v. een totaal balansvermogen ultimo 2020 van € 29.7 mln. is sprake van een solvabiliteitsratio van ruim 50.1%.

In vergelijking met de oorspronkelijke begroting 2020 - begroot over 2020 was een positief resultaat van een kleine € 0,6 mln. - valt het werkelijk behaalde resultaat over 2020 ruim € 0,5 mln. gunstiger uit. Deze positieve afwijking is voor een belangrijk deel het gevolg van een forse onderbezetting gedurende 2020 binnen het personeel in loondienst, met als gevolg van fors lagere personeelskosten t.o.v. de oorspronkelijke begroting 2020.

De totale reguliere DBC omzet daarentegen is over 2020 bijna € 2.2 mln. lager uitgevallen dan over 2019 en maar liefst ruim € 3.3 mln. lager dan de oorspronkelijk begrote DBC omzet voor 2020. Echter, onder invloed van de voor (boekjaar) 2020 door de zorgverzekeraars beschikbaar gestelde continuïteitsbijdrage van ruim € 2.9 mln. is de DBC omzetderving over 2020 t.o.v. de begrote DBC omzet voor 2020 relatief beperkt gebleven tot een bedrag van ruim € 0.4 mln.

Ook voor 2021 en verder zullen we blijven monitoren op een gezonde balans tussen kwaliteit (uitkomst) van zorg en de daarvoor benodigde prijs (kosten).

## **Het jaar 2020 |**

### **Een greep uit onze activiteiten (niet-limitatief)**

Een tweetal gebeurtenissen en activiteiten gedurende 2020 willen wij benadrukken.

### **Tijdelijks fitness ruimte en voorbereidingen nieuwbouw Sportcomplex**

In samenwerking met het bouwbegeleidingsteam van Bureau JLL heeft Merem begin 2020 een tijdelijke fitness ruimte achter De Plataan gerealiseerd. Zo is alle fitness zoveel mogelijk samengevoegd in een grotere ruimte, in afwachting van de volgende fase van de nieuwbouw: het nieuwe Sportcomplex. Vanaf medio 2018 zijn de nodige voorbereidende stappen gezet - opstellen van het programma van eisen, van het voorlopig ontwerp en inmiddels van het definitief ontwerp i.c.m. de vergunningsaanvraag, het vaststellen van de totale stichtingskosten en de voorbereiding van de financieringsaanvraag - rondom de nieuwbouw Sportcomplex op de locatie Monnikenberg in Hilversum (fase 2 nieuwbouw). De in gebruik name van het nieuwe Sportcomplex staat gepland ultimo 2022.

Daarnaast zijn al even gesprekken gaande met de gemeente Hilversum i.v.m. een mogelijke overdracht van eigendom (en financiering) van de gerealiseerde nieuwbouw Merem-DKP van Merem naar de gemeente.



Doel hierbij is een (verdere) verbetering van de balanspositie en m.n. het leenvermogen (loan to value) van Merem, dit in het kader van de verdere (noodzakelijke) nieuwbouwplannen in Hilversum (fase 3).

### **Nieuw EPD Elektronisch Patiëntendossier, ICT Infrastructuur en NEN7510**

Gedurende 2019 en 2020 zijn de nodige voorbereidende stappen ondernomen - opstellen van het programma van eisen, de applicatie- en leveranciersselectie, opstellen van de businesscase, het opzetten van de uitvoerende projectorganisatie - om te kunnen komen tot een geheel nieuw EPD i.c.m. een nieuwe roosterapplicatie en een nieuw EVS. Q4- 2021 moet de 1<sup>e</sup> fase van dit project (implementatie en in gebruik name van de nieuwe applicatie versie 1.0) zijn voltooid.

Daarnaast, na een lange periode van voorbereiding, vindt op dit moment (maart-april 2021) de uitrol plaats van ons volledig gemoderniseerde netwerk-, systeem- en werkplekinfrastructuur (o.m. OS Citrix i.c.m. Office 365 en Teams).

In het kader van informatiebeveiliging is het project **NEN7510** gestart teneinde in Q3- 2021 volledig te kunnen gaan voldoen aan de eisen en normen zoals deze gesteld zijn aan de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van onze informatiestromen.

### **Ten slotte**

Meegaand met de ontwikkelingen in de zorg, maar ook vanuit de afspraken die zijn gemaakt met de minister van VWS en de zorgverzekeraars in het Hoofdlijnen Akkoord 2019-2022 met de verschillende zorgpartners, heeft Merem haar visie aangescherpt.

In het kort wil Merem haar missie *‘jou vooruit helpen om weer mee te kunnen doen’*, doelbewuster en met beter resultaat realiseren dan haar concurrenten. Met een persoonlijk behandelplan zorgt Merem ervoor dat haar patiënten sneller en dichter bij huis het revalidatie resultaat langer vasthouden zodat patiënten op hun manier de draad weer kunnen oppakken in hun eigen opgebouwde leven.

De missie, visie en kernwaarden zijn samen met het Managementteam en de Raad van Toezicht opgesteld en vastgelegd in het strategie document *‘op weg naar een nieuw Merem’* en vormt de basis voor de strategische agenda de komende jaren.

Het behoud van kwaliteit en veiligheid van onze patiëntenzorg staat hoe dan ook voorop. Wij danken iedereen die zich in 2020 heeft willen inzetten voor Merem.

mevr. S.D. van Vegten  
Voorzitter Raad van Bestuur

mevr. P.H. Goossens  
Raad van Bestuur

## Verslag van de Raad van Toezicht

Voor iedereen is 2020 een bijzonder jaar geworden als gevolg van de corona pandemie die in februari 2020 in alle hevigheid ook losbarstte in Nederlands. Ook Merem heeft hier op verschillende manieren mee te maken gekregen. Zo heeft Merem onder meer uit solidariteit om “ziekenhuis verplaatste zorg” op te kunnen vangen haar zorgverlening aan haar complex chronische longpatiënten tijdelijk afgeschaald. Daarnaast hebben vele medewerkers van Merem zich extra in gespannen in dit jaar om de corona crisis het hoofd te kunnen bieden. Bij het naderen van code zwart aan het einde van 2020 is Merem gevraagd om verpleegkundigen en verzorgenden vrij te spelen voor inzet bij andere zorginstellingen om er zodoende met elkaar voor te zorgen dat zoveel mogelijk corona- en acute zorg door konden blijven gaan. Begin 2021 is Merem gestart met het detacheren van eigen medewerkers bij collega zorginstellingen om zodoende ook in de tweede golf van deze pandemie haar steentje bij te kunnen dragen. De Raad van Toezicht is trots op alle medewerkers van Merem en wil iedereen hartelijk danken voor zijn bijdrage.

### Normen voor goed bestuur en toezicht

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van Stichting Merem onderschrijven de Zorgbrede Governancecode 2017. Merem heeft de governance zodanig ingericht dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen. Zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht zijn zich bewust van het feit dat zij een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, ieder vanuit hun eigen rol. Zij hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Merem. Zij betrekken op gepaste wijze ook interne en externe belanghebbenden bij het beleid.

Merem hecht er veel waarde aan te worden herkend als een organisatie met een transparant besturingsmodel, waarin het afleggen van verantwoording vanzelfsprekend is. De wijze waarop invulling wordt geven aan de Zorgbrede Governancecode komt in de verschillende onderdelen van het jaardocument aan bod.

### Waar staat de Raad van Toezicht van Merem voor ?

De rol van de toezichthouder is in onze samenleving regelmatig onderwerp van gesprek. Hierdoor ligt voortdurend de vraag voor of wij (als toezichthouders) voldoende in staat zijn om onze taak naar behoren uit te voeren en te doen waarvoor we staan. Een belangrijk element betreft de verantwoordelijkheid voor kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg. Wij willen daarbij het beleid van de leiding van de instelling enerzijds toetsen en anderzijds met raad en daad terzijde staan. Dat betekent afstand houden maar ook betrokken zijn, kritisch zijn, maar ook vertrouwen geven. Het interne toezicht moet integraal zijn en alle aspecten omvatten. Dat betekent niet alleen de eerder genoemde kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg, maar ook de materiële en immateriële aspecten en het strategisch beleid. De Raad van Toezicht van Merem stelt vast dat hij zijn werk in alle openheid heeft kunnen doen. Met deze eigen bijdrage aan het jaarverslag van Merem wil de Raad van Toezicht ook openbaar verantwoording afleggen over zijn handelen in 2020.

## Raad van Toezicht - Reglement van toezicht

Statutair bestaat de Raad van Toezicht uit minimaal drie (3) en maximaal vijf (5) leden. Tijdens de vergadering van de Raad van Toezicht van november 2020 heeft de Raad van Toezicht besloten, na voortijdige beëindiging van het lidmaatschap van een lid van de Raad van Toezicht per 1 januari 2021, vanaf 1 januari 2021 vooralsnog door te gaan met drie leden. De Raad van Toezicht is samengesteld op grond van profielschetsen waarbij gestreefd wordt naar verscheidenheid in deskundigheden, namelijk zorg gerelateerde kennis, ervaring met vraagstukken op het gebied van kwaliteit, financieel, economisch, juridisch, HRM en governance. Daarnaast dienen de leden te beschikken over relevante kennis en vaardigheden voor hun toezichthoudende rol. De ontwikkeling van deze kennis en vaardigheden wordt door de Raad van Toezicht gestimuleerd en de afzonderlijke leden volgen dan ook regelmatig cursussen die op deze rol zijn toegespitst. De vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn gebaseerd op de statuten en het reglement van toezicht. De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk: geen enkel lid heeft een directe werkrelatie met Merem of op andere manier te maken met belangenverstrengeling.

**Tabel:**  
**Functies en nevenfuncties Raad van Toezicht 2020**

| Naam                                                                | Beroep/ hoofdfunctie                                                                                                  | Nevenfuncties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dhr. O. Suttorp MD MBA,</b><br>voorzitter sinds januari 2014     | Voorzitter Raad van Bestuur Amphia Ziekenhuis Breda                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vicevoorzitter Strategisch Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), Tilburg (sinds november 2017)</li> <li>Lid Raad van Toezicht GGZ-Oost Brabant, Boekel (sinds juli 2016)</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Jzt, instelling voor jeugdzorg voor West-Brabant/Zeeeland, Breda (sinds september 2014 tot en met oktober 2019)</li> <li>Lid Adviesraad Master of Health Administration Tias Business School, Tilburg (sinds maart 2014)</li> <li>Lid Wetenschappelijke Adviesraad Hartstichting, Den Haag (sinds januari 2014)</li> <li>Adviseur en covoorzitter Rode Hoed Symposium, Mediforum, Bergen (sinds mei 2011)</li> </ul> |
| <b>Dhr. drs. P. Littooi,</b><br>lid sinds oktober 2015              | Lid Raad van Bestuur Martini Ziekenhuis Groningen tot 1 mei 2019<br><br>Interim lid RvB van Lentis (sinds medio 2019) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid pensioenraad PFZW namens NVZ</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Hof en Hiem in Sint Nicolaasga (sinds januari 2018)</li> <li>Voorzitter bestuursadvies-commissie Besturing en Bekostiging NVZ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Mw. mr. L. Liezenberg-Kronemeyer,</b><br>lid sinds december 2015 | CEO Novagraaf Group                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen van Concorp B.V.</li> <li>Lid van het Stichtingsbestuur GITP</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                |                                 |                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mw. mr. M. Janssen - Witteveen,</b><br>lid sinds april 2016 | Rechter<br>(sinds 1 april 2020) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Raad van Toezicht van de NVvC</li> <li>▪ Bestuurslid Stichting Vrienden van Hospice Kajan</li> <li>▪ Lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgeschillen (per 1 januari 2021)</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

In 2020 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht.

## Commissies

De Raad van Toezicht heeft in haar vergadering van december 2018 besloten de interne commissies, met uitzondering van de remuneratiecommissie, met ingang van 1 januari 2019 op te heffen. De remuneratiecommissie voert in de maand januari van ieder kalenderjaar de evaluatiegesprekken met de leden van de Raad van Bestuur, zowel individueel als collectief.

## Intern toezicht - Transparantie

Voor het interne toezicht is tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht afgesproken dat in elke vergadering van de Raad van Toezicht verslag wordt gedaan over algemene gang van zaken van de organisatie op het gebied van financiën, kwaliteit en strategie. Naast de gecombineerde vergaderingen houdt de Raad van Bestuur de voorzitter van de Raad van Toezicht regelmatig op de hoogte van bijzondere ontwikkelingen. Deze overleggen betreffen geen besluitvorming; dit gebeurt alleen door de hele Raad van Toezicht.

## Werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vergadert aan de hand van een agenda, die wordt samengesteld in een overleg tussen de voorzitter Raad van Toezicht en de voorzitter van de Raad van Bestuur met ondersteuning van de bestuurssecretaris. Bij het opmaken van de agenda wordt gebruik gemaakt van opleggers/ factsheets, waarin de essentie van het onderwerp staat en wat de status van het (eventueel) bijbehorende document is. Deze manier van werken bevordert de helderheid en voortgang van de vergaderingen. Voor het bijwonen van vergaderingen van de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Kernstaf zijn binnen de Raad van Toezicht vaste vertegenwoordigers aangewezen.

## Belangrijke thema's in 2020

- Meerjaren (medisch) strategisch beleid Merem;
- Corona pandemie (financiële impact en impact op de zorgverlening);
- Ontwikkelingen met betrekking tot de selectie van de leverancier van het nieuwe elektronische patiëntendossier (EPD);
- Werving, selectie en benoeming van het lid van de Raad van Bestuur van Merem, inclusief de herverdeling van de taken van de leden van de Raad van Bestuur, onderdeel van het Reglement van Bestuur; en
- Vastgoed dossiers, waaronder: het vestigen van het recht van opstal ten behoeve van nutsbedrijven, de realisatie van een nieuw sportgebouw, de mogelijke verkoop van De Linde aan de gemeente Hilversum en de samenwerking met Tergooi in het kader van een door Tergooi nieuw te bouwen parkeergarage.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht kennis gemaakt met de divisiemanager van de kinderen, de manager 24-uurs zorg, de manager planning & medisch secretariaat, de manager HRM, de manager ICT en de Sr adviseur MarCom. Eind 2019 had de Raad van Toezicht al kennis gemaakt met de divisiemanager volwassen revalidatie en de divisiemanager ziekenhuizen.

De Raad van Toezicht constateert dat hij door de Raad van Bestuur in deze dossiers goed is meegenomen door tijdige informatieverstrekking en besluitvorming.

### **Vergaderingen Raad van Toezicht, bijwonen overleggen, representaties in 2020**

De Raad van Toezicht vergaderde op 11 februari 2020, 28 mei 2020, 3 september 2020 en 26 november 2020. Alle vergaderingen werden bijgewoond door de Raad van Bestuur, die uit eigen beweging of op verzoek een toelichting op de agendapunten heeft gegeven. Op 4 mei 2020 heeft de voorzitter Raad van Bestuur een tussentijdse schriftelijke rapportage per e-mail gestuurd aan alle leden van de Raad van Toezicht m.b.t. de stand van zaken rondom corona.

De strategiebijeenkomst en de zelfevaluatie is, als gevolg van de bijzondere omstandigheden als gevolg van de corona pandemie, in 2020 niet doorgegaan. In 2021 zal de zelfevaluatie plaatsvinden onder begeleiding van een externe adviseur.

Op 16 juni 2020 was mw. M. Janssen namens de Raad van Toezicht aanwezig bij de overlegvergadering met de cliëntenraad.

Op 23 januari 2020 waren dhr. O. Suttorp en mw. L. Liezenberg namens de Raad van Toezicht aanwezig bij het zgn. knooppuntenoverleg.

De overige vergaderingen waarbij leden van de Raad van Toezicht aan zouden sluiten zijn als gevolg van de beperkende omstandigheden in het kader van de corona pandemie in 2020 niet doorgegaan.

**Tabel:**  
**Presentie Raad van Toezicht bij vergaderingen in 2020**

| <b>RvT-lid</b>                     | <b>RvT</b> | <b>Remuneratie Cie.</b> |
|------------------------------------|------------|-------------------------|
| dhr. O. Suttorp, MD MBA,           | 4/4        | 1/1                     |
| dhr. drs. Littooi                  | 4/4        | -                       |
| mw. mr. L. Liezenberg - Kronemeyer | 4/4        | 1/1                     |
| mw. mr. M. Janssen - Witteveen     | 4/4        | -                       |



**Tabel:**  
**Samenstelling Raad van Bestuur 2020**

| Naam                            | Bestuursfunctie / portefeuille                            | Nevenfuncties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mw. drs. S.D. van Vegten</b> | Voorzitter Raad van Bestuur vanaf 16 mei 2015             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Bestuursadvies-commissie Strategie en Marketing (RN)</li> <li>▪ Voorzitter werkgroep kinderrevalidatie (RN)</li> <li>▪ Vicevoorzitter Bestuursadviescommissie Informatie beleid (NVZ)</li> <li>▪ Lid Taskforce Contouren-nota (NVZ)</li> </ul>                                                                 |
| <b>Dhr. drs. G. Hoogvliet</b>   | Lid Raad van Bestuur vanaf 1 april 2010 tot 25 maart 2020 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid NVZ Bestuursadviescommissie Kwaliteit &amp; Organisatie</li> <li>▪ Lid NVZ Bestuursadviescommissie Hoofdlijnenakkoord (tijdelijk)</li> <li>▪ Lid NVZD Governance Commissie</li> </ul>                                                                                                                          |
| <b>Dr. P. H. Goossens</b>       | Lid Raad van Bestuur vanaf 1 juni 2020                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid Adviesraad Wetenschap en Innovatie van de Hersenstichting</li> <li>▪ Voorzitter Werkgroep Hersenletsel Revalidatie-geneeskunde van de Vereniging Revalidatie-artsen (tot 1-9-2020, sindsdien lid)</li> <li>▪ Lid Wetenschappelijke Adviesraad van de Stichting Revalidatie Impact (sinds 1-10-2020)</li> </ul> |

Sinds 1 oktober 2016 maken de bestuurders onderdeel uit van het Managementteam van Merem. Naast de bestuurders bestaat dit team nog uit de manager Financiën & ICT (CFO). Binnen het MT is sprake van hiërarchische verhoudingen en statutaire posities.

### **Bezoldiging**

Er zijn in het verslagjaar geen nieuwe en/ of afwijkende bezoldigingsafspraken gemaakt. Voor een overzicht van de bezoldiging en de onkostenvergoedingen leden Raad van Bestuur, zie het onderdeel 5.1.9 Toelichting op de resultatenrekening, paragraaf 31 WNT Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.

## Financieel resultaat en genormaliseerd resultaat

Het resultaat van Merem en de bijbehorende financiële ratio's zijn hieronder verkort weergegeven. Tegelijkertijd wordt ook een beeld gegeven van het genormaliseerd resultaat over boekjaar 2020.

**Tabel 1 | Resultaat**

| in euro's x 1.000                               | 2020            | 2019            |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| DBC zorgomzet                                   | 30.092,7        | 29.370,4        |
| Niet gebudgetteerde zorgprestaties              | 36,3            | 19,0            |
| Transitiegelden                                 |                 |                 |
| Subsidies                                       | 807,3           | 656,4           |
| Overige bedrijfsopbrengsten                     | 1.297,0         | 1.450,3         |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>              | <b>32.233,3</b> | <b>31.496,1</b> |
| Personeelskosten                                | 23.688,7        | 22.789,6        |
| Afschrijvingskosten                             | 1.548,1         | 1.516,5         |
| Overige bedrijfskosten                          | 5.574,6         | 4.377,0         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                   | <b>30.811,4</b> | <b>28.683,1</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                        | <b>1.421,9</b>  | <b>2.813,0</b>  |
| Financiële baten en lasten                      | -/- 236,5       | -/- 282,4       |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b> | <b>1.185,4</b>  | <b>2.530,6</b>  |
| <b>Resultaat in boekjaar</b>                    | <b>1.185,4</b>  | <b>2.530,6</b>  |

**Tabel 2 | Financiële ratio's**

| Ratio's (kengetallen)                                                     | 2020      | 2019      |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Omzetratio</b> ( EV / totale bedrijfsopbrengsten )                     | 46,3%     | 43,6%     |
| = weerstandsvermogen (garantievermogen)                                   |           |           |
| <b>Netto rendement</b> ( resultaat / totale bedrijfsopbrengsten )         | 3,7%      | 8,0%      |
| <b>EBITDA</b> ( resultaat + afschr.kosten + financiële lasten ) (x 1.000) | € 2.970,0 | € 4.329,6 |
| <b>Solvabiliteitsratio</b> ( EV / totaal balansvermogen )                 | 50,1%     | 45,4%     |
| <b>Budgetsolvabiliteit</b> ( EV / totale bedrijfsopbrengsten )            | 46,3%     | 43,6%     |
| <b>Current ratio</b> ( vlottende activa / kort VV )                       | 1,21      | 1,01      |
| <b>Rentabiliteit</b> ( resultaat / EV )                                   | 8,0%      | 18,4%     |
| <b>DSCR</b> Debt service coverage ratio                                   | 3,94      | 2,89      |
| = EBITDA / ( rente + aflossing )                                          |           |           |

De liquiditeitspositie wordt beoordeeld met behulp van de current ratio, welke bepaald wordt door de vlottende activa, gedeeld door de kortlopende schulden. De current ratio geeft inzicht in de mate waarin Merem in staat is de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa te kunnen betalen.

Een beter weerstandsvermogen wil zeggen dat onze instelling een groter gedeelte van zijn activa heeft gefinancierd met eigen vermogen zodat Merem derhalve beter in staat zal zijn te voldoen aan haar verplichtingen op langere termijn.

De Debt service coverage ratio wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit (Debt Service) in verhouding tot de financiële verplichtingen (betalingscapaciteit / financiële verplichtingen). Deels als gevolg van het positief behaalde resultaat en EBITDA over 2020 en lagere rentelasten en aflossingsverplichtingen is de DSCR ultimo 2020 2.37 groot.

Merem is per 31.12.2020 aldus ruimschoots in staat aan de 3 bancaire rationormen te voldoen zoals deze gedefinieerd zijn binnen de bancaire kredietvoorwaarden van onze huisbankier ABN-AMRO Bank:

- norm 1: een solvabiliteitsratio (garantievermogen t.o.v. totaal balansvermogen) van minimaal 30,0%,
- norm 2: een EBITDA van minimaal € 2,5 mln. en
- norm 3: een DSCR van minimaal +1.50

## Kasstromen

De netto kasstroom (mutatie geldmiddelen) over 2020 bedraagt € 2.812.000 negatief.

(2019: € 4.714.200 negatief). De verandering in de liquiditeitspositie kan als volgt worden weergegeven:

**Tabel 3 | Kasstromen**

| in euro's x 1.000                       | 2020               | 2019               |
|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | -614,0             | 2.268,0            |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten  | -1.181,3           | -1.850,1           |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | -1.016,7           | -5.132,2           |
| <b>Netto kasstroom</b>                  | <b>-/- 2.812,0</b> | <b>-/- 4.714,2</b> |

De kasstroom uit operationele activiteiten is over 2020 negatief uitgevallen. De belangrijkste verklaring daarvoor ligt in het feit dat ultimo 2020 sprake is van een forse toename (ruim € 3.1 mln. t.o.v. 2019) van de overige vorderingen, en dan i.h.b. de post vordering uit hoofde van de Continuïteitsbijdrage 2020 (ruim € 2.9 mln.). Alle toegezegde continuïteitsbijdragen vanuit de zorgverzekeraars voor het jaar 2020 dienden ultimo 2020 nog ontvangen te worden. Inmiddels (medio maart '21) is dat wel grotendeels gebeurd.

De negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten valt in 2020, in vergelijking met 2019, redelijk fors lager uit als gevolg van het wat achter blijven van bepaalde investeringen, m.n. in medische inventarissen (longfunctie apparatuur, doorgeschoven naar begin 2021) en jaarlijkse instandhouding.

Ook de negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten valt in 2020 fors lager uit, m.n. als gevolg van de aflossing ineens (begin januari 2019) van een eerder bij de ABN AMRO Bank opgenomen, kort lopend RC (depot) krediet van ruim € 3.9 mln. Deze aflossing ineens is toen gefinancierd uit de 1-malige opbrengsten uit de verkoop van De Trappenberg in Huizen.

## Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerd resultaat 2020, met vergelijkende cijfers boekjaar 2019, ziet er als volgt uit:

**Tabel 4 | Genormaliseerd resultaat**

| in euro's x 1.000                                      | 2020           | 2019               |
|--------------------------------------------------------|----------------|--------------------|
| Resultaat in boekjaar                                  | 1.185,4        | 2.530,6            |
| Vrijval vooruit ontvangen bate VIPP2 module A1         |                | 150,0              |
| Vrijval vooruit ontvangen baten VIPP2 modules A2 en B1 | 313,5          |                    |
| Vrijval vooruit ontvangen bate SET E- Health subsidie  | 50,0           |                    |
| Opbrengstverrekening oude jaren (2011), per saldo      |                | -/- 117,7          |
| <b>Som der bijzondere baten (netto)</b>                | <b>363,5</b>   | <b>32,3</b>        |
| Vrijval restant algemene voorziening                   |                | -/- 1.200,0        |
| Vrijval kosten VIPP2 module A1                         |                | 38,9               |
| Vrijval kosten VIPP2 modules A2 en B1                  | 328,7          |                    |
| Vrijval kosten SET E- Health subsidie                  | 25,4           |                    |
| <b>Som der bijzondere lasten</b>                       | <b>354,1</b>   | <b>-/- 1.161,1</b> |
| <b>Genormaliseerd resultaat in boekjaar</b>            | <b>1.176,0</b> | <b>1.337,2</b>     |

# 1. Algemeen

## 1.1 Concernbeschrijving

### De stichting en de daartoe behorende zorgvoorzieningen

De stichting Merem Medische Revalidatie, stichtingsjaar 2010, is statutair gevestigd te Hilversum, Soestdijkerstraatweg 129 1213 VX en omvat op de balansdatum 31 december 2020 de volgende zorgvoorzieningen:

(handelsnamen met de te onderscheiden locaties, conform inschrijving KvK, 31 december 2020)

### Handelsnamen

Stichting Merem Medische Revalidatie

Merem Medische Revalidatie

vestigingsplaats **Hilversum**

Soestdijkerstraatweg 129 1213 VX Hilversum

Merem Medische Revalidatie Almere

vestigingsplaats **Almere / Flevo ziekenhuis**

Hospitaalweg 1 1315 RA Almere

vestigingsplaats **Almere / St. Almere Speciaal**

Marathonlaan 5 1318 ED Almere

Merem Medische Revalidatie Lelystad

vestigingsplaats **Lelystad / St Jansdal**

**ziekenhuis**

Ziekenhuisweg 100 8233 AA Lelystad

vestigingsplaats **Lelystad / Klimboom**

Kwelder 2 8224 CN Lelystad

## 1.2 Toelatingen (WTZi), AGB- codes, KvK, SBI en ANBI status

Door de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) worden academische, algemene en categorale ziekenhuizen en zelfstandige behandelcentra “instellingen voor medisch specialistische zorg” (IMSZ) genoemd. Merem is een IMSZ, vallende onder de categorie categoriaal ziekenhuis: wij leveren zorg op de gebieden van Medisch Specialistische Revalidatiegeneeskunde (MSR) en Complex Chronisch Longfalen (CCL). Het WTZi toelatingsnummer van Merem luidt **9703**.

Stichting Merem Medische Revalidatie voert voor de specialismen MSR en CCL een afzonderlijke AGB code: voor de MSR luidt de AGB code **06160703** en voor de CCL **06030703**.

Het inschrijvingsnummer van Merem bij de KvK luidt **41194854** met de bijbehorende SBI code (Standaard Bedrijfsindeling) **86103**.

Merem Medische Revalidatie is geregistreerd als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

Ons RSIN / fiscaal nummer ANBI luidt **812459209**.

### 1.3 Werkgebied en samenwerking in de regio / landelijk

M.b.t. de patiënten doelgroep **Complex Chronisch Longfalen (CCL)**, meer specifiek de COPD functie, geniet Merem, locatie Hilversum (voormalig Heideheuvel) een groot regionaal bereik. De regio omvat tenminste West en Noord-West Nederland. Voor de functie op het gebied van astma (kinderen en volwassenen, bijna uitsluitend klinisch) bezit Merem een landelijke functie.

Dat geldt ook voor de klinische behandeling van kinderen met morbide obesitas (vanaf 2015) en de klinische behandeling van kinderen met diabetes (m.i.v. 2016) welke eveneens binnen Merem, locatie Hilversum worden aangeboden. De poliklinische behandeling van kinderen met morbide obesitas met primair een revalidatie-indicatie heeft daarentegen een veel meer regionaal bereik. Merem (voormalig De Trappenberg) biedt daarnaast **Medisch Specialistische Revalidatiegeneeskundige (MSR)** zorg (klinisch/ poliklinisch) aan patiënten van alle leeftijden die woonachtig zijn in Flevoland, Gooi- en Vechtstreek en in het noordoosten van de provincie Utrecht. Daarnaast wordt ook zorg geboden aan kinderen die buiten dit gebied wonen en de Mytyschool bezoeken of zijn opgenomen op onze kinderafdeling.

Netwerken van zorg zijn noodzakelijk om de steeds verder concentrerende zorg te kunnen blijven aanbieden. Dit past ook bij de toon van het Hoofdlijnenakkoord 2019-2022 “de juiste zorg op de juiste plek”, dichtbij (t)huis waar het kan, maar (klinisch) geconcentreerd als dat de waarde van de zorg ten goede komt. Onze netwerken zijn zowel regionaal, met de ons omliggende ziekenhuizen als Tergooi ziekenhuis, Flevo ziekenhuis, St Jansdal en Meander, als nationaal (collega MSR en CCL instellingen) van belang.

Ons uitgangspunt daarbij is dat we onderdeel zijn van verschillende, soms overlappende, netwerken. We maken hierbinnen globaal een onderscheid tussen een (fijnmazig keten-) netwerk voor ons reguliere zorgaanbod MSR en CCL, voor onze specifieke beleidsspeerpunten en voor ons (toegepast) wetenschappelijk onderzoek. Onze samenwerkingsverbanden zijn herkenbaar, betrouwbaar en consistent voor de verschillende partners waarmee Merem een netwerk vormt.

### 1.4 Organogram

Het organogram van Merem Behandelcentra ziet er per 1 januari 2021 als volgt uit (zie de volgende pagina).

### 1.5 Structuur van het concern

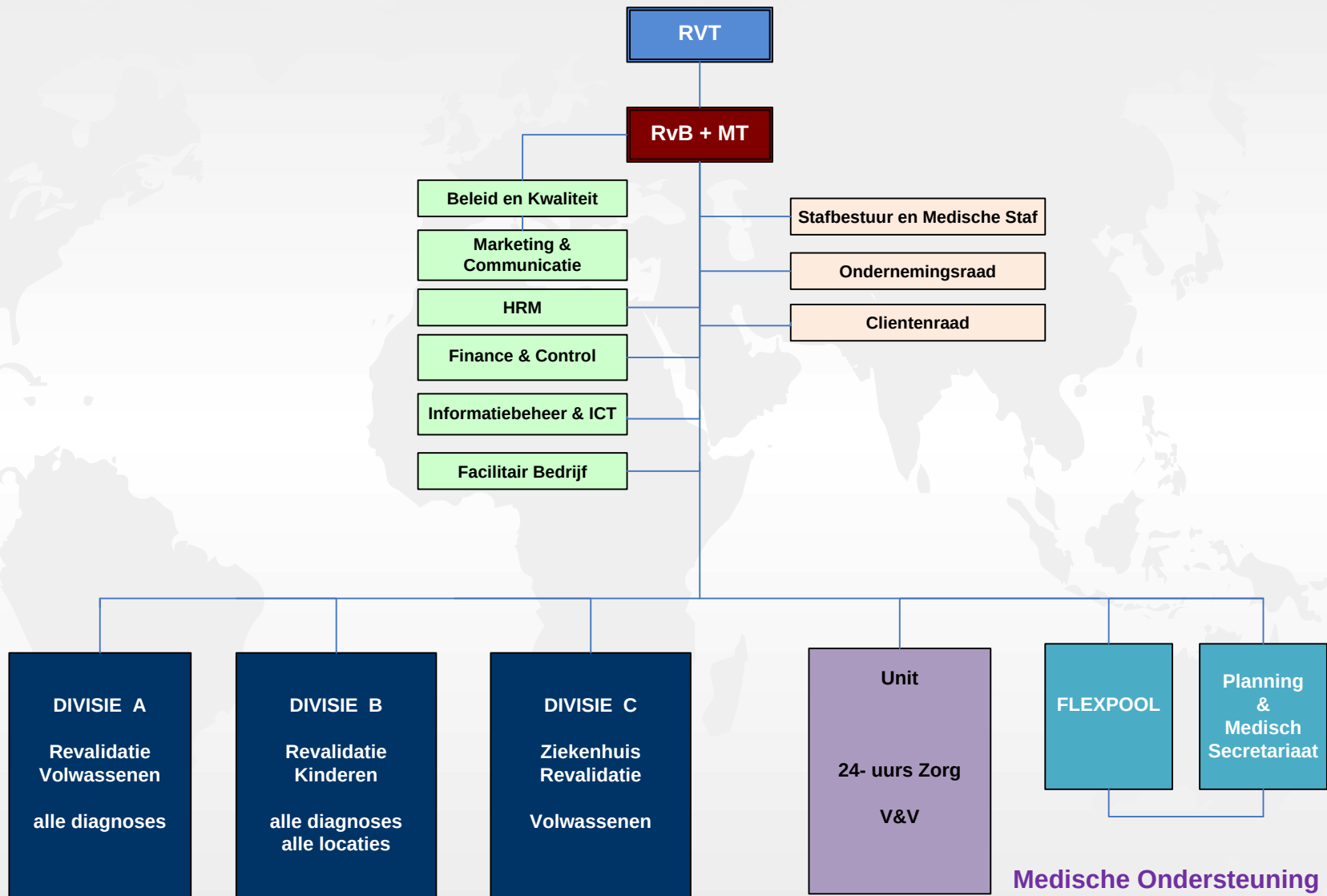
Merem is een stichting. De Raad van Bestuur van Merem draagt de statutaire eindverantwoordelijkheid voor de algemene gang van zaken binnen de zorginstelling, de realisatie van de doelstellingen, de strategie en de daaruit voortvloeiende resultaten en kwaliteit.

Bij statuten is neergelegd dat daarop toezicht wordt gehouden door een Raad van Toezicht.

Merem is statutair gevestigd in Hilversum, Soestdijkerstraatweg 129 en heeft nevenvestigingen in Almere en Lelystad.



## Merem Medische Revalidatie



## 2. Bedrijfsvoering

### 2.1 Bestuursmodel en medezeggenschap

M.i.v. 1 januari 2019 heeft de organisatie een nadere transitie ondergaan waarbij het tot dan toe gehanteerde zorgmodel van 6 Resultaatverantwoordelijke eenheden, een 24- uurs zorg, een Flexpool en een Planning & Medisch Secretariaat is getransformeerd tot een afgeslankt **divisiemodel** met 3 zorgdivisies o.l.v. een fulltime divisiemanager en een parttime medisch manager, een 24- uurs zorg en een gecombineerde Flexpool en Planning & Medisch Secretariaat.

De 3 zorgdivisies zijn samengesteld op basis van doelgroep, diagnose en/of locatie. Daarbij dragen de medisch manager en de divisiemanager als tweehoofdige leiding integrale verantwoordelijkheid voor o.m. de instroom (zorgvraag en verwijzers), de kwaliteit en de klinische uitkomsten van ons medisch handelen (klinimetrie en toegevoegde waarde), de divisiestrategie, de bedrijfsvoering, de financiën en de cultuur van de divisie. De divisiemanager wordt daarbij ondersteund door een parttime divisiemanagement assistent.

Merem Medische Revalidatie kent een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht als toezichthouder. De afspraken tussen beiden zijn vastgelegd in statuten en reglementen. In 2018 zijn de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht herzien, zodat deze voldoen aan de Zorgbrede Governancecode 2017. De statuten van Merem Medische Revalidatie zijn, naast de nieuwe naamgeving van onze organisatie, ook hierop aangepast.

De organisatie wordt dagelijks geleid door het Managementteam (MT) waarbinnen de Raad van Bestuur (CEO Voorzitter en CMO Lid RvB) en de CFO Manager Financiën/ Controller zitting hebben. Binnen het MT is sprake van hiërarchische verhoudingen en statutaire posities. Het MT wordt direct ondersteund en geadviseerd door de Bestuurssecretaris en het Secretariaat MT.

Essentieel in het organisatiemodel vormt de managementparticipatie van medisch specialisten in de vorm van duo-management op alle drie de managementniveaus. Op organisatieniveau vormen de Raad van Bestuur en het Stafbestuur (dagelijks bestuur van de Medische Staf) een belangrijke alliantie, de medisch-strategische as. Op tactisch en operationeel niveau wordt invulling gegeven aan duo-management door de medisch manager en de divisiemanager.

De thans vigerende divisie structuur binnen Merem wordt geflankeerd door een zestal service-eenheden:

- Beleid & Kwaliteit (NIEUW)
- Facilitair Bedrijf
- Financiën & Control (F&C)
- Human Resources Management (HRM)
- Informatiebeheer, Applicatiebeheer en ICT (IF&I)
- Marketing & Communicatie

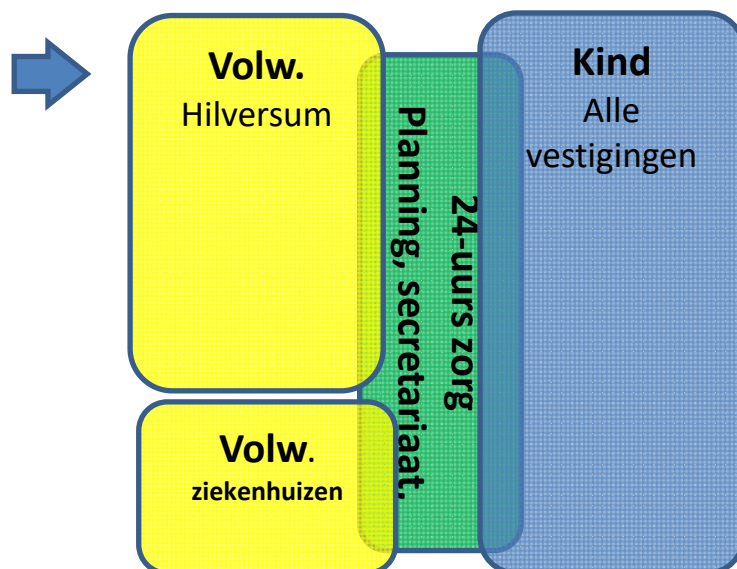
Een tweetal tot dan toe bestaande stafafdelingen <sup>\*)</sup> zijn per 1 januari 2021 opgegaan in de nieuwe, geïntegreerde stafafdeling Beleid & Kwaliteit, direct gepositioneerd onder de Raad van Bestuur.

<sup>\*)</sup> Dat betreffen de stafafdelingen:

- Bestuurs- & Projectbureau incl. Secretariaat MT
- Kenniscentrum (Kennis, Veiligheid, Kwaliteit en Onderzoek & Ontwikkeling)

Ingaande 1 januari 2019 ziet schematisch de directe behandel- en zorgorganisatie incl. de planning patiënten logistiek en de medische ondersteuning er dan ook als volgt uit:

#### structuur per 01.01.2019 Merem Medische Revalidatie



#### 2.1.1 Medezeggenschap

Merem heeft als medezeggenschaps- en adviesorganen een Ondernemingsraad, een Cliëntenraad, een Stafbestuur en een Bestuur van de Medische Staf.

Het *Stafbestuur* (het dagelijks bestuur van de medisch specialistische professionals binnen Merem) vormt de strategische partner voor de Raad van Bestuur.

De *Ondernemingsraad* en de *Cliëntenraad* vormen de overige centrale adviesorganen.

#### 2.1.2 Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en Managementteam (MT)

De Stichting Merem kent een tweehoofdige Raad van Bestuur, met statutair een gezamenlijke eindverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering. Mogelijke nevenfuncties worden gemeld aan en beoordeeld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De arbeidsvoorwaarden van de Bestuurders (de regeling en de inkomenshoogte) zijn opgenomen in de jaarverantwoording en daarmee openbaar.

De Raad van Bestuur werkt met een Reglement Raad van Bestuur waarin de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn geëxpliciteerd. Jaarlijks beoordeelt de Raad van Toezicht het functioneren van de Raad van Bestuur.

De formele besluitvorming door de Raad van Bestuur vindt plaats in zijn wekelijkse vergadering binnen MT- verband.

De Raad van Toezicht van Merem fungeert als toezichthouder.

**Tabel 5 | Samenstelling Raad van Bestuur per einde verslagjaar**

| naam               | functie    |                                         | nevenfuncties              |
|--------------------|------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| Mw S.D. van Vegten | voorzitter | (m.i.v. 16 mei 2015)                    | zie het verslag van de RvT |
| Dhr G. Hoogvliet   | lid        | (m.i.v. 1 april 2010 tot 25 maart 2020) | zie het verslag van de RvT |
| Mw P.H. Goossens   | lid        | (m.i.v. 1 juni 2020)                    | zie het verslag van de RvT |

**Tabel 6 | Samenstelling MT per einde verslagjaar**

| naam               | functie                                       |  | nevenfuncties              |
|--------------------|-----------------------------------------------|--|----------------------------|
| Mw S.D. van Vegten | Voorzitter Raad van Bestuur (CEO)             |  | zie het verslag van de RvT |
| Dhr G. Hoogvliet   | Lid Raad van Bestuur (CMO, tot 25 maart '20)  |  | zie het verslag van de RvT |
| Mw P.H. Goossens   | Lid Raad van Bestuur (CMO, m.i.v. 1 juni '20) |  | zie het verslag van de RvT |
| Dhr J. de Bruin    | Manager Finance & Control (CFO)               |  | n.v.t.                     |

**Tabel 7 | Samenstelling Raad van Toezicht per einde verslagjaar**

| naam             | functie    |                          | functie dagelijks leven                                                                                                                         |
|------------------|------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr O. Suttorp   | voorzitter | (m.i.v. 1 januari 2014)  | Voorzitter Raad van Bestuur / CEO Amphia Ziekenhuis, Breda                                                                                      |
| Dhr P. Littooi   | lid        | (m.i.v. 1 oktober 2015)  | Lid Raad van Bestuur / CFO Martini ziekenhuis, Groningen (tot 1 juli 2019)<br>Lid Raad van Bestuur a.i. Lentis, Zuidlaren (sinds augustus 2019) |
| Mw L. Liezenberg | lid        | (m.i.v. 1 december 2015) | CEO Novagraaf Group                                                                                                                             |
| Mw M. Janssen    | lid        | (m.i.v. 1 april 2016)    | Rechter (sinds 1 april 2020)                                                                                                                    |

## 2.2 Personeel

Personele formatie, ziekteverzuim en instroom - uitstroom, verslagjaar 2020 | nader toegelicht

**Tabel 8 | Kerngegevens personeel**

|                                                                  | 2020         | 2019  |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-------|
| Aantal fte personeelsleden in loondienst (gemiddeld, 12 maanden) | <b>285,6</b> | 282,3 |
| w.o. aantal fte Medisch specialisten                             | <b>18,1</b>  | 17,9  |

De totale formatie personeel in loondienst van Merem bedroeg over 2020 gemiddeld genomen **285,6 fte** incl. zwangerschapsvervang. T.o.v. het jaar 2019 (282,3 fte) betekent dit een lichte stijging met 3,3 fte (1,2%). De zwangerschapsvervang betref in 2020 een omvang van gemiddeld ca. 3,9 fte (2019: 3,1 fte).

Een nadere onderverdeling van de fte's naar afzonderlijke **geldstroom**:

|                                |       |               |
|--------------------------------|-------|---------------|
| 1 <sup>e</sup> geldstroom 2020 | 278,8 | (2019: 273,7) |
| 2 <sup>e</sup> geldstroom 2020 | 6,4   | (2019: 8,4)   |
| 4 <sup>e</sup> geldstroom 2020 | 0,0   | (2019: 0,0)   |
| Klinimetrie (LPT) 2020         | 0,4   | (2019: 0,2)   |

Een nadere onderverdeling van de fte's **1<sup>e</sup> geldstroom** naar afzonderlijke **functiegroep**:

|                                                                             | 2020        | 2019        |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Personeel algemeen & administratieve functies                               | 62.8        | 63.8 T      |
| w.o. Staffuncties                                                           | <b>5.7</b>  | <b>5.8</b>  |
| w.o. Planning Patiëntenlogistiek                                            | <b>10.1</b> | <b>11.5</b> |
| w.o. Medisch Secretariaat                                                   | <b>18.9</b> | <b>18.6</b> |
| w.o. ICT & Applicatiebeheer                                                 | <b>10.0</b> | <b>9.3</b>  |
| Personeel facilitaire functies                                              | 23.8        | 22.2 T      |
| Divisie management en overig management                                     | 6.4         | 7.5 T       |
| Personeel onderzoeksfuncties                                                | 3.7         | 3.4 T       |
| Personeel behandeling en -ondersteuning                                     | 107.1       | 101.5 T     |
| w.o. fysiotherapie / ergotherapie / logopedie / hydrotherapie / vaktherapie | <b>73.5</b> | <b>68.9</b> |
| w.o. bewegingstherapie / sport                                              | <b>5.3</b>  | <b>5.3</b>  |
| w.o. activiteiten therapie                                                  | <b>8.2</b>  | <b>7.6</b>  |
| w.o. maatschappelijk werk                                                   | <b>9.5</b>  | <b>9.5</b>  |
| w.o. groepsleiders                                                          | <b>4.3</b>  | <b>4.4</b>  |
| w.o. agogie                                                                 | <b>4.0</b>  | <b>3.8</b>  |

|                                                           |              |              |
|-----------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Verpleegkundig en verzorgend personeel                    | 38.9         | 38.2 T       |
| w.o. personeel verpleging                                 | 30.5         | 31.5         |
| w.o. personeel verzorging                                 | 8.4          | 6.8          |
| Medische en sociaal- wetenschappelijke functies           | 34.2         | 34.9 T       |
| w.o. klinische specialistenzorg                           | 17.5         | 17.4         |
| w.o. algemeen & specifieke geneeskundige zorg (w.o. AIOS) | 1.7          | 2.6          |
| w.o. klinische psychologie                                | 10.9         | 11.8         |
| w.o. Psychodiagnostisch Medewerker                        | 2.1          | 1.2          |
| Personeel terrein- & gebouw- gebonden functies            | 2.0          | 2.3 T        |
| <b>Totalen</b>                                            | <b>278.8</b> | <b>273.7</b> |

## Zwangerschap

De in 2020 totaal bruto ingezette formatie van 285,6 fte maar dan nu gecorrigeerd voor zwangerschapsverlof / -vervanging (in totaal ca. 3,9 fte) levert een netto ingezette formatie op van **281,7 fte** (2019: 279,2 fte). Het gemiddeld zwangerschapspercentage over 2020 komt derhalve uit op een percentage van ca. **1,4%**. (2019: 1,1%).

## Ziekteverzuim en COVID-19

Het jaar 2020 heeft Merem afgesloten met een verzuimpercentage van **6,40%** (exclusief zwangerschap). Ten opzichte van 2019 (6,50%) is het gemiddeld verzuimpercentage aldus licht lager uitgevallen. M.n. binnen de zorgdivisie Revalidatie Kinderen, de 24- uren zorg, Facilitair bedrijf, ICT & Informatiebeheer en het Medisch Secretariaat liggen de gemiddelde verzuimpercentages relatief hoog (7,0 -10,0%). Met een gemiddeld percentage van ca. 5,70% (2019: 5,50%) in de branche is het verzuimpercentage binnen Merem over 2020 ca. 0.70% hoger uitgevallen, enigszins vergelijkbaar met de benchmarkcijfers over 2019.

Een gemiddeld verzuimpercentage van 6,40% betekent overigens wel dat per dag gemiddeld ca. 18,2 van de ruim 285 fte 1<sup>e</sup> geldstroom niet inzetbaar is geweest.

Vanaf begin 2020 heeft het opkomen van het **coronavirus**, en de maatregelen welke vervolgens zijn genomen vanuit de Nederlandse overheid om verspreiding van dit virus tegen te gaan, invloed gehad op het verzuim binnen Merem. Het is niet altijd mogelijk om een directe relatie te leggen tussen het virus ofwel de maatregelen welke zijn genomen en de individuele gezondheid van medewerkers. Wel is met zekerheid te stellen dat de verzuimdrempel hierdoor in 2020 aanzienlijk is verlaagd. Vanuit een zekere voorzichtigheid kiezen medewerkers sneller/ makkelijker voor een ziekmelding, en worden ziekmeldingen makkelijker geaccepteerd door leidinggevendenden. Waar de verzuimdrempel is verlaagd is de hersteldrempel in enkele dossiers verhoogd doordat het tijdelijk niet mogelijk was voor medewerkers om re-integratieactiviteiten uit te voeren.

Naast bovenstaande indirecte gevolgen zijn er verdeeld over de organisatie ook medewerkers ziek uitgevallen als direct gevolg van een corona-besmetting. Bij een deel van deze medewerkers heeft dit geleid tot langdurig verzuim.

Kijkende naar **de aard** van de verschillende verzuimdossiers dan zien we relatief veel fysiek ernstige situaties met nauwelijks re-integratiemogelijkheden. Dit kan samenhangen met de leeftijdsopbouw binnen Merem. Merem kent een relatief hoge gemiddelde leeftijd - hoger dan het gemiddelde in de revalidatiebranche waar de gemiddelde leeftijd al hoger ligt in vergelijking tot de branche ziekenhuizen-. Vanaf januari 2020 is de dienstverlening vanuit de nieuwe arbodienst "Zorg van de Zaak" gestart. Na pogingen om de dienstverlening nader te optimaliseren is einde 2020 toch besloten om per maart 2021 afscheid te nemen van "Zorg van de Zaak" en een nieuwe arbodienstverlener te contracteren. Dat is geworden Arbodienst Perspectief, ingaande 1 maart 2021.

Naast het adequaat begeleiden van het verzuim is het van groot belang om in te zetten op de **preventie** van verzuim. Dit aspect dient integraal onderdeel te zijn van het werkklimaat zodat medewerker en leidinggevende hierop tijdig kunnen anticiperen. Het verzuim vraagt binnen Merem aldus om blijvende aandacht, om maatregelen zowel op de korte als op de lange termijn.

Op de korte termijn worden/ zijn de volgende acties dan ook in gang gezet:

- een uitvoerige introductie van de nieuwe arbodienst Perspectief
- periodiek aandacht schenken aan frequent verzuim en het door de leidinggevende voeren van frequent verzuim-gesprekken
- de uitvoering van een medewerkerstevredenheid onderzoek
- met het leermanagement systeem (LMS) dat onlangs is aangekocht en geïmplementeerd wordt aandacht besteed aan de gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Binnen de leermanagement-omgeving hebben medewerkers nu toegang tot acht verschillende modules die betrekking hebben op de eigen gezondheid en vitaliteit
- de mogelijkheid stimuleren tot het voeren van een "richting pensioen gesprek" tussen medewerker/ leidinggevende/ HRM adviseur voor alle medewerkers welke binnen vijf jaar met pensioen gaan

Daarbij worden op de lange(re) termijn de volgende adviezen gegeven:

- het verder ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden binnen Merem op het praktische vlak. Het sturen op leiders die vaardig zijn om nieuw leiderschap te tonen
- het sturen op strategische personeelsplanning. Welke in-, door- en uitstroom is gewenst om een fit team te realiseren en te behouden ?



## 2.3 Governance, Risicomanagement, Kwaliteit en Veiligheid

### 2.3.1 Zorgbrede governance code 2017

Merem onderschrijft het belang van good governance en hanteert de Governancecode Zorg 2017 hierbij als leidraad. Aandachtspunten en aanbevelingen zijn vertaald naar eigen regelingen binnen Merem.

### 2.3.2 Gedragscode, integriteitsbeleid en klachtenregelingen

Merem heeft een algemene gedragscode voor medewerkers ontwikkeld en vastgesteld. De gedragscode omschrijft aan de hand van de kernwaarden op hoofdlijnen gewenste omgangsvormen en (integer) gedrag. Daarnaast is een aantal aanvullende maatregelen getroffen op het gebied van integriteitsbeleid. Zo is er een gedragscode voor mail- en internetgebruik, een klokkenluidersregeling en een klachtenregeling voor individuele medewerkers. Ook is een vertrouwenspersoon aangesteld. De behandeling van klachten van patiënten is vastgelegd in een klachtenregeling voor patiënten. In het onderhavige verslagjaar 2020 is geen gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling.

### 2.3.3 Financieel risicomanagement |

#### De financiële risicoparagraaf

Risico's zijn onlosmakelijk verbonden met menselijk handelen. Elke organisatie, van klein tot groot, commercieel of niet, zal risico's moeten nemen om zijn doelen te realiseren. De organisatie die accepteert dat risico's onderdeel van het beleid en de dagelijkse gang van zaken vormen ("risico-gestuurd werken"), heeft de eerste stap gezet naar professioneel risicomanagement. Risicomanagement handelt daarbij niet om het elimineren van risico's, maar om het **inzichtelijk en transparant** maken van de mogelijke risico's die de organisatie loopt en de mate waarin deze risico's **beheersbaar** zijn, teneinde crisismanagement te voorkomen.

Als gevolg van o.m.

- toenemende marktwerking,
  - beperking van garanties vanuit de overheid,
  - toenemende invloed van zorgverzekeraars op het te voeren beleid,
  - periodiek zich aanpassende DBC productstructuren,
  - een verdergaande (jaarlijkse) verschraving van de bijbehorende (maximale) tarifiering en
  - de noodzaak van vervanging van verouderde en afgeschreven huisvesting en ICT hard- en software
- komt Merem aan steeds meer financiële risico's bloot te staan. Teneinde de (financiële) risico's te kunnen beheersen is het van belang om deze eerst goed in beeld te brengen.

De belangrijkste (financiële) risico's en onzekerheden zijn door Merem geïdentificeerd, geselecteerd, nader geanalyseerd en, daar waar mogelijk, voorzien van een monitoringsplan, opgenomen binnen de reguliere Planning & Control (P&C) cyclus. De diepliggende ontstaans-achtergrond van de uiteenlopende risico's zijn te categoriseren in de volgende vijf deelgebieden:

1. strategie
2. operationele activiteiten
3. financiële positie
4. financiële verslaggeving
5. wet- en regelgeving

De **impact van COVID-19** in 2020 en 2021 is op de gehele organisatie groot. Een forse afschaling van m.n. de CCL reguliere zorg, veel strengere eisen aan persoonlijke veiligheid en hygiëne, een hoge werkdruk en COVID- gerelateerd verzuim en overheidsmaatregelen zoals de lockdown, social distancing en de tijdelijke sluiting van het Speciaal Onderwijs (mytylscholen), hebben de omvang en wijze van patiëntenzorg binnen Merem sterk beïnvloed.

Deze ontwikkelingen hebben daarnaast vooral ook een zware wissel getrokken op het personeel en de bedrijfsvoering. Ook in 2021 zal COVID-19, in ieder geval tot aan de zomermaanden, een forse impact hebben op de medewerkers en de bedrijfsvoering en zullen onze patiënten de impact zeker ervaren.

Vanuit financieel perspectief is als gevolg van landelijke afspraken met de zorgverzekeraars en de Minister van VWS (onder andere de CB-regeling en hardheidsclausule) de impact van COVID-19 op Merem in 2020 relatief beperkt geweest. Ook voor 2021 gelden inmiddels bepaalde afspraken - hoewel deze minder toereikend zullen zijn dan de CB-regeling 2020 - incl. een daarbinnen opgenomen financieel vangnet en hardheidsclausule indien afspraken, toezeggingen en de werkelijke productie en omzet toch ontoereikend blijken te zijn. Daarom is er voor Merem ook m.b.t. de komende periode geen sprake van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van COVID-19.

Voor nadere informatie over COVID-19 en de impact op onze organisatie verwijzen wij o.m. naar de paragraaf “impact coronavirus COVID-19”, opgenomen in het voorwoord van het verslag van de Raad van Bestuur.

De, meer in algemene zin, te onderscheiden **financiële risico's** voor Merem spitsen zich met name toe op:

## 1. Strategie

- Een juiste inhoudelijke afstemming van de zorg en behandeling op de vaststaande DBC productstructuren (MSR, CCLF) en de bijbehorende NZa max tarifiering.  
Bij het continu bepalen van ons behandelaanbod en bij het uniformeren, standaardiseren en moderniseren van onze behandelpaden en protocollen wordt veel sterker dan voorheen rekening gehouden met de bestaande productstructuren (wat is maximaal daarbinnen mogelijk), de beschikbare opbrengsten welke daar één op één direct mee verbonden zijn (het tarief) en de met de zorgverzekeraars afgesproken omzetplafondruimtes. Daarentegen blijft het lastig om jaarlijks met alle zorgverzekeraars binnen de gemaakte omzetafspraken te blijven.
- Het, structureel, onderhouden van goede en stabiele relaties met zorgverzekeraars. Stabiele en transparante relaties met al onze zorgverzekeraars zijn van groot belang voor het afdoende kunnen faciliteren van kostendekkende tarieven, voldoende productieruimte en, indien nodig, groeipotentieel voor zover dat past binnen de gemaakte afspraken in het Hoofdlijnen Akkoord.
- De belangrijke positie en het forse aandeel binnen onze DBC omzet van de kinderen afkomstig van de Mytylschool De Kleine Prins in Hilversum betekent voor Merem dat de stichting De Kleine Prins een belangrijke strategische partner was, is en blijft, tot uiting ook komend in de gezamenlijke Nieuwbouw in Hilversum.
- De juiste positionering van Merem, haar activiteiten en haar behaalde resultaten naar patiënten, verwijzers en zorgverzekeraars is voor onze continuïteit op de langere termijn bezien van essentiële betekenis. “Branding” is derhalve een strategisch aspect binnen Merem wat hoog op de agenda staat.

- De, onder invloed van COVID-19, versnelde uitrol van E-Health zorgtoepassingen (zorg en behandeling op afstand) betekent dat onze patiënt een grotere en actievere rol heeft gekregen in het zorgproces. Dit brengt een andere positie van onze zorgprofessional met zich mee. Zij moeten kennis delen met de patiënt, het patiëntencontact is niet enkel meer *'face-to-face'*. Dit vraagt om andere vaardigheden van onze zorgprofessionals en de inzet van geavanceerde ICT.
- De verwachte omvang en aard van de huidige en toekomstige patiëntenstromen - het toenemend aantal ouderen tracht met behoud van kwaliteit van leven, ondanks chronische aandoeningen en beperkingen, zo lang mogelijk autonoom in de maatschappij te participeren tezamen met een stijging van de complexiteit van de chroniciteit bij de patiëntenpopulatie - noodzaakt ons tot een steeds hoogwaardiger aanbod van medisch specialistische revalidatie en complexe longrevalidatie. Merem dient derhalve continu te investeren in kennis, opleiding, ontwikkeling en wetenschappelijk onderzoek en in het verfijnen van onze behandeltechnieken teneinde op deze ontwikkelingen goed te kunnen inspelen, complementair aan de 1e en de 2<sup>e</sup> lijn.
- De relatief beperkte schaalomvang van Merem noopt onze organisatie tot het zoeken naar mogelijkheden van samenwerking en concentratie van zorgaanbod waardoor een sterkere onderhandelingspositie richting zorgverzekeraars kan worden ingenomen en grote, noodzakelijke (ICT)- investeringen de juiste (benodigde) schaalgrootte kunnen worden geboden. De ontwikkeling en implementatie in 2021 van een nieuw EPD tezamen met het revalidatiecentrum Vogellanden en softwarebedrijf Asterisque vormt hier een goed voorbeeld van.

## 2. Operatie

- Een voldoende mate van rentabiliteit en winstgevendheid. Van groot belang hierbij zijn de mate van effectiviteit, doelmatigheid en efficiëntie van de geboden zorg, waarbij de (integrale) kosten, de huisvesting, de personele inzet en de productiviteit in de juiste verhouding dienen te staan tot de te genereren opbrengsten. Het optimaliseren van onze behandelpaden en -processen en, specifiek, de bijbehorende patiëntenlogistiek (overgang naar geautomatiseerde planning) vormen daarbij nog (procesmatige en ICT) uitdagingen in 2021 en 2022 teneinde ons concurrerend vermogen ook voor de komende jaren relatief veilig te kunnen stellen.
- In aansluiting op de bovengenoemde noodzaak om enerzijds onze medische-, behandel- en zorg-administratieve processen te harmoniseren en te integreren op Merem- niveau en anderzijds ook een optimale digitale ondersteuning te kunnen realiseren voor deze werkprocessen, voorzien van de nodige general IT controls, is twee jaar geleden een onderzoek gestart naar de vervanging van ons huidige, verouderde productie-planning-informatiesysteem Ecaris / R-EPD. Dit heeft thans geresulteerd in de ontwikkeling en implementatie van een nieuw EPD (versie 1.0) in 2021, tezamen met het revalidatiecentrum Vogellanden en softwareleverancier Asterisque.  
De ontwikkeling, vervanging en implementatie van een dergelijk nieuw, omvangrijk informatie-systeem welke zo diepgeworteld zit in veel van onze processen en werkwijzen - het zit bij wijzen van spreken in ons DNA - heeft de nodige impact op onze organisatie en herbergt tegelijkertijd ook de nodige risico's in zich. M.b.v. een juiste, goed overwogen (strategische) keuze, een optimale structuur, organisatie en voorbereiding m.b.t. de uitvoering en implementatie en de inhuur van deskundigen tracht Merem deze risico's tot aanvaardbare proporties terug te brengen.

### 3. Financieel

- De beschikbare liquiditeitsbuffer (minimaal 1 maand omzet), voldoende toegang tot externe (bancaire) financiering (kort rekening courant en lang vermogen) en daarmee op een duurzame continuïteit van en nieuwbouw- en groeimogelijkheden voor Merem.
- De financieringsbestendigheid van de bestaande nieuwbouw en de daaruit voortvloeiende kapitaallasten zijn, in de vorm van de zekere, geoormerkte kasstroom vanuit de gemeente Hilversum, afdoende afgedekt. Het Merem- deel van de nieuwbouw is uiteindelijk volledig m.b.v. eigen middelen gefinancierd waardoor ultimo 2020 de financiële risico's m.b.t. onze (vaste) kapitaal- en huurlasten zoveel mogelijk zijn gemitigeerd en voldoende financiële ruimte en leenvermogen beschikbaar is voor verdere nieuwbouw initiatieven op de locatie Monnikenberg in Hilversum.

### 4. Financiële verslaggeving

- Ultimo 2018 is, vooruitlopend op de verdere nieuwbouw op de korte termijn in Hilversum, het Facilitair Dienstengebouw volledig versneld afgeschreven.
- M.i.v. het verslagjaar 2019 is, op basis van een opgesteld meerjaren onderhoudsplan (MJOP), een voorziening groot onderhoud gerealiseerd.

### 5. Wet- en regelgeving

- Merem is, als 3<sup>e</sup> lijn zorginstelling, in Nederland sterk onderhevig aan wetten en regels, van buitenaf opgelegd, welke een directe en substantiële invloed kunnen hebben op de organisatie, de exploitatie en/of de bedrijfsprocessen van onze organisatie. Dit zijn risico's en onzekerheden waar wij al lang mee te maken hebben en waar wij zelf, onze branche Revalidatie Nederland (RN) en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) zo goed en zo tijdig mogelijk op trachten in te spelen.
- Daarnaast, in de vorm van een inmiddels opgebouwd en geactualiseerd *compliance overzicht*, worden sinds eind 2020 relevante wet- en regelgeving op verschillende aandachtsgebieden - naast financieel ook de zorg, organisatie, beleid & kwaliteit, privacy, AVG en NEN7510 informatiebeveiliging, personeel en HRM, facilitair en medezeggenschap - getoetst aan de werkelijkheid binnen Merem, resulterend in acties teneinde wel (volledig) te kunnen voldoen aan de actuele wet- en regelgeving.

De bovenstaande, gecategoriseerde risico's, voorzien van analyse, het mogelijke verbeter- en het periodieke monitoringsplan (opgenomen binnen de P&C cyclus), zijn separaat en periodiek ook meermaals besproken tijdens de wekelijkse- en maandelijkse overlegmomenten tussen enerzijds Raad van Bestuur, MT en het overige management en anderzijds tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht binnen Merem.

#### 2.3.4 Kwaliteit en Veiligheid

Merem heeft sinds begin 2018 de beschikking over een Veiligheidsmanagementsysteem (VMS) binnen de zorg en behandeling, onderdeel uitmakend van het Merem-brede Kwaliteits- en Veiligheidsmanagementsysteem (KMS). In april 2018 is dit nieuwe systeem met positief gevolg extern ge-audit en

separaat gecertificeerd. In maart 2020 is het VMS tezamen met de reguliere re-audit in het kader van de HKZ (*Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector*) 2016 / ISO 9001:2015, gehercertificeerd. Uiteindelijk is het de bedoeling dat binnen Merem ook de bovengenoemde en onderkende financiële risico's integraal onderdeel gaan uitmaken en geborgd zullen gaan worden in een breed Veiligheids-Risico Management Systeem (VRMS). Daarbij blijven alle aspecten van het gecertificeerde VMS behouden, de risicocomponent zal daarbinnen echter expliciet aandacht gaan krijgen.

Door het toepassen van integraal veiligheids- en risicomanagement hoopt Merem in staat te zijn zorg te kunnen dragen voor de noodzakelijke continuïteit van het primaire bedrijfsproces en voorkomen we vermijdbare schade aan onze patiënten, medewerkers en imago.

Het toekomstige VRMS zal daarbij, kapstok- gewijs, bestaan uit een geselecteerd aantal “veiligheids-” pijlers welke in directe samenhang met elkaar gemanaged kunnen gaan worden. Deze pijlers zullen zich concentreren op patiëntveiligheid, medicatieveiligheid, medewerker veiligheid, gebouwveiligheid, informatieveiligheid (NEN 7510 en AVG), financiële veiligheid/ zekerheid en imago, reputatie en partners. Per pijler zullen specifieke risicogebieden geformuleerd dienen te worden waarbij de geldende normen en wet/ regelgeving meegenomen worden. Elk risicogebied op zich dient zo veilig mogelijk te worden ingericht en de volledige kwaliteitscyclus te doorlopen.

De binnen Merem geïntroduceerde Balanced Score Card (BSC) kan - naast het feit dat het bij uitstek een evaluatiemiddel is om resultaat-verantwoordelijke eenheden vanuit verschillende gezichtspunten te beoordelen - gezien worden als een belangrijk instrument om (een deel van) de bovengenoemde risico's helder op de kaart te zetten, daar prestaties en normen aan te hangen en deze vervolgens periodiek (op maand, kwartaal en/of jaarbasis) te monitoren. De BSC is uniek daar deze een vertaling vormt van de strategische doelen van Merem in concrete, meetbare parameters (prestatie-indicatoren), onderverdeeld in vier perspectieven (financieel, klant, proces en innovatie).

### 3. Strategisch beleid

De oorsprong van Merem gaat terug naar 30 december 2010: op dat moment werd de juridische en economische fusie een feit en fuseerden Revalidatiecentrum De Trappenberg, Astmacentrum Heideheuvel en het Nederlands Astmacentrum Davos en gingen de tot dan toe individuele stichtingen op in de nieuwe stichting Merem Behandelcentra, statutair gevestigd in Hilversum. Davos is sinds 1 juli 2016 verkocht en maakt derhalve geen onderdeel meer uit van Merem. Ultimo 2020 is Merem Medische Revalidatie (met sinds 2019 een nieuwe statutaire naam) een moderne categorale/ revalidatie instelling met in totaal vijf vestigingen waarvan één in Hilversum - de hoofdvestiging incl. de geïntegreerde kliniek - twee poliklinische in Almere en twee poliklinische in Lelystad. Medisch Specialistische Revalidatiegeneeskunde (MSR) en Complexe Chronisch Longfalen (CCL) aan zowel kinderen (astma) als volwassenen (astma en COPD) staan daarbij centraal. Daarnaast worden, tevens vallende onder de zorgverzekeringswet, op de hoofdlocatie in Hilversum kinderen met morbide Obesitas (m.i.v. 2015) en kinderen met Diabetes revalidatie (m.i.v. 2016) klinisch behandeld.

Merem telt ultimo 2020 ruim 420 medewerkers en we zien het als een privilege om hoogwaardige medisch-specialistische zorg te verlenen ten behoeve van het meest kostbare bezit van ons als mens, de eigen gezondheid. Wij beschouwen het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om dit voor onze patiënten op de meest optimale wijze te organiseren. In een sterk veranderende omgeving en in een tijd van toenemende vraag maar tevens van toenemende financiële krapte vraagt dit om de nodige focus en creativiteit. Juist in deze tijd is het belangrijk te laten zien waar onze instelling voor staat en welke verbeterpunten we moeten aanpakken.

Een belangrijk onderdeel van ons strategisch beleid wordt gevormd door onze missie, onze visie, onze drie strategische pijlers en de verbinding daartussen: onze waarden.

M.a.w. **waar staat Merem nu eigenlijk voor ?**

#### **ONZE MISSIE**

**Jou vooruit helpen om weer mee te kunnen doen!**

Merem is een organisatie van gedreven experts. Dagelijks helpen wij honderden mensen vooruit met hun intensieve revalidatietraject om hen op de best passende manier (weer) mee te laten draaien in de maatschappij. Daarbij is de behandeling net zo belangrijk als het resultaat ervan, en wij weten uit ervaring dat dit samen makkelijker gaat dan alleen. Dus staan we altijd voor onze patiënten klaar, gedreven, op zoek naar oplossingen en met aandacht voor jou.

#### **ONZE VISIE**

Merem werkt met haar partners samen om er voor te zorgen dat de patiënt zo snel mogelijk (weer) zelf haar / zijn leven kan oppakken. Het persoonlijke zorgplan geeft 'real-life' inzicht in de eigen revalidatiebehandeling en de resultaten. Niet alleen gedurende het revalidatietraject bij Merem, maar ook daarna. Langdurig resultaat, dat vinden we belangrijk!

## ONZE STRATEGISCHE PIJLERS

### PIJLER 1. Een persoonlijk zorgplan voor jouw beste resultaat

Over 5 jaar is ons zorgplan een begrip in revalidatieland. Een op maat gemaakt stappenplan dat aansluit bij jouw doelen en motivatie zodat je langdurig het resultaat vasthoudt bij ons, maar ook thuis. Zelf of met behulp van ketenpartners in ons netwerk.

### PIJLER 2. Thuis dichtbij en in het netwerk

Over 5 jaar is ons expertisenetwerk goed op elkaar afgestemd, voor een naadloze overgang naar huis. We verwijzen je zo snel mogelijk terug naar het netwerk dichtbij huis. We spelen in op de vragen van ons netwerk met diagnostische trajecten of korte interventiebehandelingen. Wij geloven dat je sneller herstelt als je je thuis voelt. Liefst dichtbij huis, in een omgeving met vrienden en familie en de juiste begeleiding. En kort intensief verder weg als onze specifieke expertise nodig is.

### PIJLER 3. Innovatie voor langdurig resultaat

Revalidatie is leren. Voor de patiënt en voor ons als revalidatie- en behandelcentrum. Nieuwe behandelinzichten en innovaties zoals digitale applicaties maken dat we steeds onze grenzen verleggen. We vinden het daarom belangrijk om inzicht te hebben in de toegevoegde waarde van onze behandeling. We hebben daarbij de ambitie om, door slim samen te werken met ons netwerk en onze patiënten, onze toegevoegde waarde ook langdurig in het netwerk zichtbaar en inzichtelijk te maken.

## ONZE KERNWAARDEN

Onze kernwaarden vormen de verbindende factor tussen missie, visie en de drie strategische pijlers en zijn bepalend in onze omgang met de patiënt, naar buiten richting samenwerkingspartners en maatschappelijke en technische ontwikkelingen en naar binnen richting onze collega's.

**Gedreven** We staan altijd voor je klaar en doen alles om jou vooruit te helpen

**Vernieuwend** We denken in mogelijkheden en creëren oplossingen

**Met aandacht** Bij ons voel je je gezien, gehoord en begrepen

## ONS MIDDELANGE TERMIJN DENKEN

### GECONCRETISEERD VOOR HET JAAR 2025, GEKOPPELD AAN DE DRIE STRATEGISCHE PIJLERS

#### PIJLER 1. Een persoonlijk zorgplan voor jouw beste resultaat

##### ▪ Samen beslissen

Alle behandelaars passen de principes van samen beslissen toe.

Voor kinderen op de Mytyschool werken we Merem-breed volgens de principes van Een-Kind-Een-Plan.

##### ▪ Transitie

Merem heeft een gestructureerde aanpak voor de transitie van jeugd naar volwassenheid.

##### ▪ Zorgpaden

Onze zorgpaden en behandelingen zijn opgezet volgens de principes van de patient journey (klantreis).

Het EPD is hieraan ondersteunend.

Tachtig procent van de behandelingen die we bij Merem geven vindt plaats in een zorgpad.

- **EPD Elektronisch Patiënten Dossier**

Merem heeft een EPD dat behandelprocessen inzichtelijk maakt voor zowel behandelaars als voor de patiënt. De patiënt is hierbij zoveel mogelijk eigenaar van zijn/ haar eigen data.

De gegevens in ons EPD zijn geschikt om te delen via een patiëntenportaal of persoonlijke gezondheids-omgeving (PGO).

- **Gepersonaliseerd bewegadvies**

Het persoonlijk bewegplan wordt onderdeel van het persoonlijk zorgplan. Het persoonlijk bewegplan is als expertiseproduct beschikbaar om onze netwerkpartners op weg te helpen bij de revalidatie dichtbij huis.

## PIJLER 2. Thuis dichtbij en in het netwerk

- **Merem als diagnostisch centrum**

Merem ontwikkelt zich als diagnostisch en behandelexpertisecentrum, waarbij revalidatie-behandelingen meer en eerder worden overgedragen naar de tweede lijn, eerste lijn of de patiënt zelf thuis (nul de lijn).

Merem brengt intakes voor derdelijns expertise-producten dicht bij de patiënt.

- **Zorg op maat**

Er vindt een transitie plaats van kliniek naar semikliniek voor een deel van de volwassen revalidatie-patiënten.

- **Revalidatie in netwerken**

Er zijn formele afspraken met onze belangrijkste netwerk- en ketenpartners binnen kinder- en longgeneeskunde, kinder- en volwassenenrevalidatie, waardoor behandeling dichtbij huis en “zorg op maat” concreet vorm krijgen.

## PIJLER 3. Innovatie voor langdurig resultaat

- **Waarde toevoegen**

Onze patiënten krijgen (behandel) adviezen mee voor de periode na de behandeling bij Merem.

Technische innovaties worden, waar mogelijk én zinnig, ingezet om de patiënt te ondersteunen bij zijn/ haar revalidatieproces. Zowel bij Merem als daarna thuis.

- **Uitkomsten meten**

Merem heeft een gelaagde opbouw van uitkomstmaten.

We tonen van alle behandelprogramma's relevante uitkomsten en vergelijken deze met eerdere jaren en met collega-instellingen.

De uitkomstmaten worden ook ontsloten ten behoeve van patiënten en andere belanghebbenden. Merem publiceert (tenminste jaarlijks) over doelmatigheid van de tweede- en derdelijns behandelingen.

- **Wetenschappelijk onderzoek**

Merem heeft een duidelijke onderzoekslijn 'fitheid', met een eigen budget en geformaliseerde samenwerkingsafspraken met een academisch centrum.

De onderzoekslijn 'fitheid' draagt bij aan betere patiëntenzorg en betere bekendheid van Merem.



## ONS LANGERE TERMIJN DENKEN

### MEREM EN HET DENKEN IN MOGELIJKHEDEN

Merem opereert in een sterk aan verandering onderhevig zorglandschap. Mensen worden ouder en de wens naar kwaliteit van leven, ook op oudere leeftijd, neemt verder toe. Voor Merem zou dit in principe een toenemende zorgvraag (in volume) moeten betekenen. Tegelijkertijd wordt deze vraag echter ook in toenemende mate gerealiseerd tezamen met andere zorgaanbieders via reeds ontwikkelde en nog te ontwikkelen zorgnetwerken. Merem verwacht derhalve dat haar expertise en zorgaanbod in de regio op de langere termijn verder zal moeten kunnen groeien. De groeipotentie wordt aan de andere kant wel sterk begrensd door de financiële kaders welke door zorgverzekeraars en vanuit overheidswege reeds worden en zullen worden gesteld. Daarbij dient de aan te bieden zorg zo slim, zo doelmatig (met langdurig resultaat), zo efficiënt en zo dicht bij huis van de patiënt als mogelijk plaats te vinden met, daar waar zinvol, gebruik van moderne E-Health toepassingen, maar wel met de kwaliteit en met die (meetbare en transparante) uitkomsten welke nodig zijn en onvoorwaardelijk van Merem verwacht en geëist mogen worden.

Op de langere termijn zullen deze ontwikkelingen een aantal verschuivingen in de te leveren zorg met zich mee gaan brengen, de strategische agenda van Merem lijkt zich voor deze langere termijn dan ook te richten op de volgende vragen:

- Welke strategische positie kan Merem innemen in de concentratie, spreiding en substitutie van de revalidatiezorg van de tweede lijn naar de eerste lijn en van de eerste lijn naar de nul lijn (zelfmanagement door de patiënt) ? Wie gaat welke zorg leveren en op welke plek ? En welke rol kan Merem aannemen in de verder te ontwikkelen zorgnetwerken ?
- Op welke wijze kan Merem haar innovatievermogen inzetten om zorgprocessen zichtbaar beter in te richten en efficiënter en kosten effectiever te kunnen presteren ten einde een duidelijke toegevoegde waarde te blijven behouden ten opzichte van andere zorgaanbieders ? Hoe kunnen innovaties ingezet worden om in te spelen op de veranderende positie van de patiënt ? Welke samenwerkingsverbanden kunnen hierbij helpen ?
- Op welke wijze kan Merem meer waarde creëren door een duidelijk onderscheidende positionering in te nemen - op basis van kwaliteit en effectiviteit - in haar zorgaanbod naar patiënten, verwijzers, ketenpartners en zorgverzekeraars ? Bijvoorbeeld door het leggen van de verbinding tussen kennis over long functioneren en sportprestaties ? Of bijvoorbeeld door het gaan inzetten van preventieve revalidatie voor een zware medische ingreep ?

## 4. Financieel beleid

Merem kent geen absoluut winstoogmerk en is gericht op het maximaal faciliteren van het zorg- en opleidingsklimaat (inzake de medische vervolgopleiding MSR) binnen de mogelijkheden van de beschikbare middelen. Voor een duurzame continuïteit van de organisatie en voor het beschikbaar houden van voldoende korte en lange financiële middelen is het, gezien het fors toegenomen risicoprofiel van de instelling, van groot belang het rendement, het weerstandsvermogen en de uitkomsten van de overige ter zake doende financiële kengetallen op voldoende niveau te houden. Mede door het Hoofdlijnen Akkoord, waarbij slechts beperkte (omzet)groei mogelijk is voor de toekomst, wordt de noodzaak om gelden te kunnen vrijmaken voor nieuwe initiatieven binnen de huidige begroting meer en meer van belang. Dit betekent dat Merem structureel ieder jaar op zoek moet naar ombuigingsmogelijkheden door o.a. efficiënter en doelmatiger te gaan werken waarbij tegelijkertijd ook gekeken moet worden naar nieuwe initiatieven en ideeën.

De ambities waarop het financiële beleid van Merem is gestoeld bestaan in grote lijnen uit de volgende **7 samengestelde componenten:**

- een wijze van behandeling (qua vorm, intensiteit en rendement) welke maximaal is afgestemd op de vigerende en toekomstige (modulair van opbouw zijnde) DBC-DOT product- en tarievenstructuur voor de DBC productgroepen MSR en CCL.
- strategische procesinnovatie teneinde d.m.v. harmonisatie, optimalisatie en innovatie van werkprocessen grotere efficiency, snelheid, kostenbewustzijn en klantgerichtheid te kunnen bereiken. Hierbij handelt het m.n. om primaire processen binnen de zorg (gestandaardiseerde zorgpaden, inzet van E-Health toepassingen) en rond de zorgverlening (administratieve organisatie en patiënten logistiek). Voorop bij de procesinnovatie staat het (op) volgen van de “patiënt journey” en de inzet van nieuwe, moderne vormen van ICT gericht op outcome (in de vorm van resultaat, prestatie, proces en kwaliteitsindicatoren) en een optimale procesondersteuning en patiëntenlogistiek, voorzien van de nodige general IT controls.
- een verdere groei van de - directe - patiëntgebonden productiviteit.
- voldoende winstgevendheid: verruiming van de bruto en netto winstmarge d.m.v. o.m. aanvullende maatregelen op het gebied van de productiviteit van direct behandelpersoneel en de effectiviteit en efficiency van het ondersteunend personeel.
- voldoende rentabiliteit: voldoende rendement op het eigen vermogen.
- afdoende solvabiliteit: voldoende opbouw van weerstandvermogen en eigen buffer in geval van resultaatuitval en om blijvend te kunnen voldoen aan de bankconvenanten.
- liquiditeit: voldoende en een duurzame toegang tot kort en lang eigen en vreemd vermogen met daarbij een continu beschikbare (eigen) liquiditeitsbuffer van tenminste 1 maand omzet.

## 4.1 Jaarverantwoording 2020

### Resultaatontwikkeling | 2020

met vergelijkende cijfers begroting 2020 en realisatie boekjaar 2019

Met het nu voorbijge jaar 2020 zet de gunstige financiële ontwikkeling, die zich reeds vanaf de 2<sup>e</sup> helft 2016 binnen Merem voltrok, door, dit ondanks COVID-19.

T.o.v. onze oorspronkelijke begroting 2020 zijn wij m.b.t. onze (zorg-) activiteiten erin geslaagd in 2020 de kosten verder terug te dringen. Hoewel de reguliere DBC omzet als gevolg van COVID-19 eveneens fors is achtergebleven t.o.v. onze begrote omzet voor 2020 is, onder invloed van de door de zorgverzekeraars beschikbaar gestelde continuïteitsbijdrage, het resultaat over 2020 uitgekomen op een bedrag van **€ 1,2 mln. positief** op een totale omzet van € 32,2 mln., een netto rendement derhalve van **+3,7%**.

T.o.v. de **oorspronkelijke begroting 2020** - begroot over 2020 was een positief resultaat van een kleine € 0,6 mln. - valt het werkelijk behaalde resultaat over 2020 ruim € 0,5 mln. gunstiger uit.

Merem heeft over 2020 dan ook een redelijk forse reductie binnen de oorspronkelijk begrote kosten weten te bereiken van per saldo ruim € 1,1 mln. waarbij m.n. de personele kosten personeel in loondienst (PIL) met een bedrag van ruim € 1,0 mln. fors lager zijn uitgevallen. Daarentegen zijn de kosten van het personeel niet in loondienst (PNIL) met bijna € 0,4 mln. hoger uitgevallen. De overige bedrijfskosten incl. de kapitaallasten tenslotte vielen op hun beurt weer € 0,5 mln. lager uit. De totale reguliere opbrengsten, excl. continuïteitsbijdrage maar incl. de overige (niet-DBC) opbrengsten, liggen met ruim € 3,5 mln. per saldo fors onder begroot niveau maar onder invloed van de beschikbaar gestelde continuïteitsbijdrage van ruim € 2,9 mln. is de totale omzetderving over 2020 relatief beperkt gebleven tot een bedrag van ruim € 0,6 mln.

Het positieve resultaat over 2020 (1,2 mln.) valt, in vergelijking met de **vergelijkende cijfers over 2019** (een positief resultaat van ruim € 2,5 mln.), € 1,3 mln. lager uit. Deze ontwikkeling is uitsluitend toe te schrijven aan het incidenteel behaalde resultaat in 2019 van netto € 1,2 mln. inzake de vrijval van een restant algemene voorziening.

De **feitelijke opbrengsten** over 2020 (€ 32,2 mln.) liggen ruim € 0,7 mln. hoger dan de totale werkelijke opbrengsten over 2019 (€ 31,5 mln.). Daarbij ligt de DBC omzet over 2020 ruim € 722k (+2,4%, feitelijk de prijscompensatie 2020) hoger. De subsidies (w.o. VWS Opleidingsfonds, KIPZ, SEV, Zorgbonus en VIPP2) en de overige opbrengsten liggen in 2020 met een totaalbedrag van ruim € 2,1 mln. vrijwel op hetzelfde niveau als over 2019. Daarbij is binnen de DBC omzet 2020 wel een bedrag opgenomen van € 2,90 mln. aan continuïteitsbijdrage boekjaar 2020.

De **feitelijke personeelskosten** liggen, wat betreft de reguliere lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies (PIL), in 2020 in totaal € 493k (+2,5%) boven het kostenniveau 2019. De overige personeelskosten (w.o. de kosten dotatie PLB- en reorganisatie voorziening) en m.n. de kosten van het personeel niet in loondienst (PNIL) liggen eveneens in 2020 met respectievelijk € 14k en € 392k (in totaal € 406k zijnde 14,8%) boven het kostenniveau 2019.

De **overige bedrijfslasten** liggen in 2020 in totaal € 1,20 mln. (+27,4%) boven het kostenniveau 2019, m.n. onder invloed van de ultimo 2019 vrijgevallen post restant algemene voorziening van € 1,2 mln.

Tenslotte bewegen de kapitaallasten (de kosten van afschrijving MVA en rente) zich met een bedrag van in totaal € 1,55 mln. in 2020 iets boven het niveau van 2019 (€ 1.52 mln.).

Het integraal resultaat 2020 Merem kan dan ook als volgt nader worden verbijzonderd; met vergelijkende cijfers 2018 en 2019.

**Tabel 9 | Resultaat Merem:** resultaat Merem over de jaren 2018 t/m 2020

| in euro's x 1.000           | 2020      | 2019      | 2018      |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Resultaat Merem in boekjaar | + 1.185,4 | + 2.530,6 | + 4.538,3 |

### Balans- en liquiditeit ontwikkeling | 2020 met vergelijkende cijfers boekjaar 2019

Mede gezien de toenemende onzekerheden op het gebied van financiering door veranderingen in wet- en regelgeving (DOT en prestatiegericht sturen) is het behouden van voldoende weerstands- (garantie-) vermogen van groot belang om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Daarnaast dient het financiële beleid altijd gericht te zijn op het (terug-) verkrijgen van een onvoorwaardelijke accreditatie door het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Daarbij is volgens het WfZ een weerstandsvermogen van tenminste 30% wenselijk als basis voor een gezonde bedrijfsvoering.

In het kader van de resultaatbestemming 2020 is enerzijds € 1.215.966 toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten en is anderzijds een bedrag van € 30.606 onttrokken aan de (oude) bestemmingsreserves LPT/ zorgvernieuwingsgelden.

Ultimo 2019 bedroeg het weerstandsvermogen van Merem in totaal € 13.724.491 zijnde 43,6% van de totale bedrijfsopbrengsten 2019. Als gevolg van de resultaatbestemming ultimo 2020 bereikt het weerstandsvermogen van Merem ultimo 2020 een nieuwe hoogte van **€ 14.909.852 (+8,6%)** zijnde **46,3%** van de (feitelijke) totale bedrijfsopbrengsten 2020. Hierbij wordt het weerstandsvermogen bepaald door het eigen vermogen te delen door de som van de totale bedrijfsopbrengsten.

De **liquiditeitspositie** is begin 2019, bewust en beleidsmatig, teruggebracht tot een genormaliseerd (positief) niveau van ca. 1.5-2.0 maanden omzet zijnde de eigen, noodzakelijke liquiditeitsbuffer. Dit heeft uiteindelijk, ultimo 2019, geresulteerd in een negatieve kasstroom (mutatie geldmiddelen) over 2019 van in totaal € 4.714.200.

De totale netto kasstroom over 2020 bedraagt opnieuw **€ 2.812.000 negatief**. Deze valt als volgt nader te verklaren.

De kasstroom uit *operationele activiteiten* is over 2020 *negatief* uitgevallen. De belangrijkste verklaring daarvoor ligt in het feit dat ultimo 2020 sprake is van een forse toename (ruim € 3.1 mln. t.o.v. 2019) van de overige vorderingen, en dan i.h.b. de post vordering uit hoofde van de continuïteitsbijdrage 2020 (ruim € 2.9 mln.). Alle toegezegde continuïteitsbijdragen vanuit de zorgverzekeraars voor het jaar 2020 dienden ultimo 2020 nog ontvangen te worden. Inmiddels (medio maart '21) is dat grotendeels gebeurd.

De negatieve kasstroom uit *investeringsactiviteiten* valt in 2020, in vergelijking met 2019, redelijk fors lager uit als gevolg van het wat achter blijven van bepaalde investeringen, m.n. in medische inventarissen (longfunctie apparatuur, doorgeschoven naar begin 2021) en jaarlijkse instandhouding. Ook de negatieve kasstroom uit *financieringsactiviteiten* valt in 2020 fors lager uit, m.n. als gevolg van de aflossing ineens (begin januari 2019) van een eerder bij de ABN AMRO Bank opgenomen, kort lopend RC (depot) krediet van ruim € 3.9 mln. Deze aflossing ineens is toen gefinancierd uit de 1-malige opbrengsten uit de verkoop van De Trappenberg in Huizen.

## Omzet ontwikkeling | 2020

### met vergelijkende cijfers boekjaar 2019

De totale bedrijfsopbrengsten boekjaar 2020 laten een omzet zien van in totaal **€ 32.233.258** (2019: € 31.496.105), een lichte toename derhalve van **€ 737.153 (+2,3%)**.

Het aandeel van de productie gebonden DBC omzet binnen de totale omzet over 2020 van Merem incl. continuïteitsbijdrage 2020 bedraagt € 30.092.649 (2019: € 29.370.360). De CB **continuïteitsbijdrage** daarbinnen bedraagt **€ 2.903.608**. Daarmee is over 2020 de totale DBC omzet t.o.v. 2019 gestegen met € 722.288 (+2,4%). De belangrijkste oorzaak van deze stijging is gelegen in het feit dat de continuïteitsbijdrage ("aanneemsom") 2020 uitgaat van de werkelijk geleverde productie in 2019 gewaardeerd tegen de afgesproken tarieven 2020. M.a.w. de delta in de DBC opbrengst 2020 geeft feitelijk weer de stijging in de afgesproken DBC tarieven 2020 t.o.v. 2019.

**Tabel 10 | DBC omzetverdeling Merem naar afzonderlijke Doel- / DBC productgroep**  
(incl. CB continuïteitsbijdrage 2020, incl. omzetnuancerings 2018 en 2019)

| in euro's x 1.000 (boekjaren)                | 2020            | 2019            |
|----------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| a. Medisch Specialistische Revalidatie (MSR) | 19.336,7        | 18.764,1        |
| b. Complex Chronisch Longfalen (CCLF)        | 9.509,6         | 9.301,7         |
| c. Obesitas / Diabetes revalidatie           | 1.246,3         | 1.304,6         |
| <b>Totale DBC omzet Merem</b>                | <b>30.092,6</b> | <b>29.370,4</b> |

De subsidies, w.o. de beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgoopleidingen MSR, de subsidie Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg (KIPZ), de subsidie Stichting Educatieve Voorzieningen, de Zorgbonus 2020 en de VIPP2, liggen in 2020 met een bedrag van in totaal € 807.304 op een fors hoger niveau in vergelijking met de gelden over 2019 (€ 656.385). Aangezien voor 2020 geen AIOS plaats was toegekend is over 2020 geen sprake geweest van een beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgoopleidingen. Daarnaast zijn de beschikbare KIPZ gelden voor 2020 (€ 247.693) lager uitgevallen dan de gelden welke voor 2019 nog waren toegekend (€ 277.445).

De overige opbrengsten over 2020 van in totaal € 1.297.038 (2019: € 1.450.284) zijn in z'n geheel ten gunste gebracht van de resultaten uit normale bedrijfsuitoefening.

## Lasten ontwikkeling | 2020

### met vergelijkende cijfers boekjaar 2019

De totale **bedrijfslasten**, excl. de financiële baten en lasten, zijn, in vergelijking met 2019, in 2020 gestegen met in totaal **€ 2.128.308 (+7,4%)** tot een totaalbedrag van **€ 30.811.397** (2019: € 28.683.090).

De oorzaak van deze toename binnen de bedrijfslasten over 2020 is, in grote lijnen, toe te schrijven aan drie ontwikkelingen binnen de bedrijfslasten in 2019 en 2020 t.w.

- a. de personeelskosten liggen, wat betreft de reguliere lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies (PIL), in 2020 in totaal € 492.560 (+2,5%) boven het kostenniveau 2019. Deze stijging is voor het overgrote deel CAO-Ziekenhuizen bepaald.  
Ook de overige personeelskosten - w.o. de studie- en opleidingskosten en de kosten dotatie PLB- en reorganisatie voorziening - en de kosten van het personeel niet in loondienst (PNIL) liggen in 2020 met respectievelijk € 14.290 en € 392.268 (+30,5%) boven het kostenniveau 2019.  
De forse stijging in 2020 binnen de kosten van het PNIL is m.n. toe te schrijven aan aanzienlijk méér PNIL- inzet binnen de afdelingen Kwaliteit & WO, Informatiebeheer & ICT, 24- uren zorg, HRM en de zorgdivisies Volwassenen H'sum en Kinderen H'sum en Flevoland.
- b. een bijzondere vrijval van een algemene voorziening van € 1,2 mln. ultimo 2019 (negatieve bedrijfslast, boekjaar 2019).  
De overige, reguliere overige bedrijfskosten - voeding & facilitair, algemeen, patiëntgebonden, onderhoud en energie, huur en leasing laten per saldo over 2020 t.o.v. 2019 een hele lichte afname zien van in totaal € 2.377 (-0.04%). De totale kosten komen in 2020 dan ook uit op € 5.574.608 (2019: € 5.576.985).
- c. de afschrijvingskosten bewegen zich met een totaalbedrag van € 1.548.111 in 2020 € 31.566 boven het niveau van 2019 (€ 1.516.545).  
De totale investeringen in 2020 bedragen € 948.964 en liggen daarmee redelijk fors onder het niveau van 2019 (2019: € 1.519.929).  
De totale OHW bestedingen in de vorm van voorbereidingskosten nieuwbouw sportcomplex bedragen in 2020 € 232.298. Daarmee is ultimo 2020 in totaal een bedrag van € 523.264 als zijnde OHW voorbereidingskosten nieuwbouw sportcomplex geactiveerd.

De **financiële baten en lasten** zijn in 2020 t.o.v. het voorgaande jaar 2019 per saldo met **€ 45.895 (-16,3%)** afgenomen tot een totale rentelast van **€ 236.500** (2019: € 282.395). De afname van de rentekosten in 2020 is het gevolg van reguliere en versnelde (BNG) aflossingen op de bestaande leningen van de BNG en de ABN Amro Bank.

De rentekosten op het kort bancaire (RC) krediet in 2020 waren nihil.

## 4.2 Vooruitblik | 2021 e.v.

Zoals reeds toegelicht in het Voorwoord van de Raad van Bestuur, binnen de Continuïteitsveronderstelling en in de toelichting op de Gebeurtenissen na balansdatum in de jaarrekening en binnen de Risicoparagraaf hebben de COVID-19-uitbraak en de beperkende maatregelen die naar aanleiding daarvan zijn genomen om het virus in te perken vanaf medio maart 2020 aanzienlijke gevolgen gehad - en hebben - voor onze organisatie.

Vanaf deze periode hebben wij te maken met een gedeeltelijke afschaling van de reguliere zorg, met lagere aantallen verwijzingen en instroom van nieuwe reguliere patiënten vanuit de ziekenhuizen en huisartsen, met beperkingen bij het behandelen van onze patiënten en met dito DBC omzetverlies. Van de zijde van de zorgverzekeraars zijn omvangrijke omzet- compenserende steunmaatregelen gerealiseerd welke voor een belangrijk deel de financiële risico's hebben gemitigeerd (jaar 2020) en zullen mitigeren (jaar 2021).

Of onze patiënten instroom en DBC omzet vanaf mei / juni 2021 weer snel zal kunnen normaliseren zal sterk afhangen van het tempo in de uitrol van de vaccinaties en in hoeverre de beperkende overheidsmaatregelen al dan niet snel daaropvolgend kunnen worden afgebouwd.

### Grenzen verleggen

#### onze uitdagingen voor 2021 e.v. nader geconcretiseerd

Door grenzen te verleggen werkt Merem aan een wereld waarin *iedereen* meedoet. Dat is het motto van Merem. Meedoen, voor iedereen, dat is immers het ultieme doel van revalidatie.

Maar hoe willen wij dat bereiken ?

In de *Merem-methode* stellen we de patiënt daadwerkelijk centraal. De Merem-methode is ontwikkeld samen met patiënten. Het geeft alle stappen van het revalidatieproces weer vanuit het perspectief van de patiënt.

Op de *Merem Campus in Hilversum* gaat Merem verdere nieuwbouw plegen en samenwerken met partners binnen en buiten de gezondheidszorg die bijdragen aan een inclusieve samenleving. Zo verleggen we grenzen ten behoeve van een inclusieve wereld waarin iedereen meedoet.

Tenslotte verleggen we onze grenzen door steeds met elkaar en van elkaar te leren in de *Merem Academie*. Door samen met elkaar en van elkaar te leren.

De bovenstaande grensverleggende initiatieven willen we onderstaande nader **concretiseren**.

### De MEREM Methode

Alles draait binnen Merem om ultiem persoonlijk revalideren. Over 5 jaar is ons persoonlijke zorgplan een begrip in revalidatieland. Belangrijk is om op de hoogte te blijven wat de patiënt nu en straks van ons nodig heeft, om zijn of haar persoonlijke plan te kunnen vormgeven en zich volledig op (snel) herstel te kunnen focussen. Gedurende het behandeltraject, dat binnen Merem altijd verloopt volgens een 6-stappenplan, intensiveren we het meten van de uitkomsten van de behandelingen. Uiteraard staat de Merem Methode ook centraal bij de inrichting van onze behandelprogramma's, onze patiëntenlogistiek en ons nieuwe EPD.

De Merem Methode - dé stappen van revalideren binnen Merem:

1. verwijzing
2. kennismaking



3. individueel en persoonlijk zorgplan maken: samen beslissen over het hoe, waarom en waar naar toe = het ultiem gepersonaliseerd revalideren
4. aan de slag => meten + wetenschap + innovatie + apparatuur + ervaring = vooruitgang.  
Daarbij denken wij in mogelijkheden en creëren oplossingen.
5. objectief meetbare doelen behalen
6. revalidatie gaat door => revalideren is topsport en is een continu proces. We delen daarom onze kennis en expertise binnen ons netwerk en zorgen voor de juiste zorg op de juiste plek.

### **De MEREM Academie**

Revalidatie is voortdurend in beweging. Onze populatie verandert, bijvoorbeeld doordat er meer oudere patiënten komen met een goed participatieniveau. De aandoeningen en gevolgen van aandoeningen waar we mee te maken hebben veranderen. **COVID-19** geeft nieuwe behandelvragen, waar we onze weg in moeten vinden. En na een beroerte hebben patiënten, door betere behandeling in het ziekenhuis, vaak minder lichamelijke beperkingen. Onze behandelmogelijkheden nemen toe door steeds meer wetenschappelijk onderzoek op het gebied van revalidatie. Tenslotte zijn er maatschappelijke ontwikkelingen die effect hebben op onze behandelingen, zoals de wens voor meer zorg dichtbij huis. Al deze ontwikkelingen vragen van onze medewerkers om zich voortdurend te scholen in kennis, vaardigheden en gedrag om alle ontwikkelingen bij te houden. Daarnaast heeft Merem een rol bij het uitdragen van expertise naar (toekomstige) zorgprofessionals en netwerkpartners.

Maart 2021 is de Merem Academie van start gegaan. De Merem Academie is *het centrum* waar Merem alle (groeps-) activiteiten op het terrein van scholing, ontwikkeling en training zal gaan aanbieden. Vanuit visie, gestructureerd en georganiseerd.

De drie strategische pijlers van Merem komen terug in de Merem Academie. Samen met onze medewerkers hebben we een verantwoordelijkheid om kennis en vaardigheden actueel te houden. We streven daarom naar een persoonlijk ontwikkelplan voor alle medewerkers. De aandacht voor onze medewerkers komt ook tot uitdrukking in de teamfeedbackgesprekken en de regeling studiefaciliteiten. De kennisoverdracht vindt plaats dichtbij huis waar het kan en verder weg waar dat moet. Doordat we veel kennis in huis hebben vindt overdracht van kennis vaak plaats op de werkvloer. Het geven van scholing kan daarbij een welkome verdieping zijn voor onze werknemers. Ook digitale leeroplossingen dragen bij aan de mogelijkheid kennis dichtbij huis te verwerven. En waar dat nodig is, of meerwaarde heeft, besteden we onze scholing uit aan externe organisaties. Tenslotte draagt kennisvernieuwing en kennisdeling bij aan langdurig resultaat voor onze patiënten, langdurige inzetbaarheid van medewerkers en daarmee aan de continuïteit van Merem.

### **De MEREM Campus**

Merem wil midden in de samenleving staan. Merem bouwt daarom de komende jaren aan een inclusieve revalidatiecampus, die revalidatie verbindt met de samenleving. Niet alleen onze patiënten kunnen op onze Merem Campus terecht, maar ook andere doelgroepen zoals bijvoorbeeld kinderen zonder beperkingen of sportteams uit de regio's. Inclusiviteit willen we ook bereiken door onze samenwerkingen. Samenwerking met andere zorgverleners, zoals (sport)artsen en eerstelijns behandelaars. Maar ook met bedrijven die baat hebben bij de kruisbestuiving of met sportverenigingen.



Op de campus voel je de energie en daadkracht. Iedereen is aan het werk aan vooruitgang. Er wordt kennis en expertise ontwikkeld, samengebracht en weer gedeeld. Er is veel interactie en communicatie met onze samenwerkingspartners. Wij delen onze expertise én halen expertise van buiten naar binnen. De campus is laagdrempelig, toegankelijk en nodigt uit om in beweging te komen. Het doel is om alle revalidatiezorg naadloos in elkaar over te laten gaan en op elkaar aan te laten sluiten. Zo kunnen we onze patiënten toerusten om fit te zijn en fit te blijven én helpen om de maatschappij een stukje gezonder te maken. Altijd zo dicht mogelijk bij huis.

Medio 2021 zal in Hilversum een start worden gemaakt met de bouw van het nieuwe sportcomplex inclusief een onderzoekslaboratorium. Daarna volgt in de loop van 2024 de nieuwbouw van de kliniek. Het nieuwe sportcomplex zal hét kloppende, dynamische sporthart van Merem worden. Het verbeteren van functioneren en gezondheid staan daarbij voorop. Alles in het gebouw draait op onze jarenlange expertise op het gebied van bewegen. Afgestemd op persoonlijke behoeftes en doelen. In het nieuwe sportcomplex is onze patiënt daardoor in de beste handen voor zijn / haar persoonlijke en toekomstbestendige beweegadvies en zorgplan.

## Jaarrekening 2020



# INHOUDSOPGAVE

Jaarrekening 2020 Stichting Merem Medische Revalidatie

## 5.1 Jaarrekening 2020

|                                                                                    |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 5.1.1 Balans per 31 december 2020                                                  | 43      |
| 5.1.2 Resultatenrekening over 2020                                                 | 44      |
| 5.1.3 Kasstroomoverzicht                                                           | 45      |
| 5.1.4 Algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat | 46 - 56 |
| 5.1.5 Toelichting op de balans                                                     | 57 - 69 |
| 5.1.7 Mutatieoverzicht Materiële vaste activa                                      | 70      |
| 5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2020                                   | 71      |
| 5.1.9 Toelichting op de resultatenrekening                                         | 72 - 79 |
| 5.1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening 2020                               | 80      |
| 5.1.11 Resultaatbestemming 2020                                                    | 81      |
| 5.1.12 Gebeurtenissen na balansdatum                                               | 81      |

## 5.2 Overige gegevens

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming             | 82        |
| 5.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 83 - e.v. |

## 5.1 JAARREKENING

### 5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2020

(na resultaatbestemming)

|                                                              | Ref. | 31-dec-20<br>€    | 31-dec-19<br>€    |
|--------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVA</b>                                                |      |                   |                   |
| <b>Vaste activa</b>                                          |      |                   |                   |
| Materiële vaste activa                                       | 2    | 20.994.860        | 21.361.708        |
| Financiële vaste activa                                      | 3    | 4.760             | 4.760             |
| <b>Totaal vaste activa</b>                                   |      | <b>20.999.620</b> | <b>21.366.468</b> |
| <b>Viottende activa</b>                                      |      |                   |                   |
| Vorraden                                                     | 4    | 68.231            | 67.808            |
| Onderhanden werk uit hoofde van DBC's /<br>DBC-zorgproducten | 5    | 1.532.265         | 1.932.993         |
| Vorderingen uit hoofde van bekostiging                       | 6    | -                 | -                 |
| Overige vorderingen                                          | 7    | 6.536.331         | 3.428.067         |
| Liquide middelen                                             | 9    | 599.766           | 3.411.766         |
| <b>Totaal viottende activa</b>                               |      | <b>8.736.594</b>  | <b>8.840.633</b>  |
| <b>Totaal activa</b>                                         |      | <b>29.736.214</b> | <b>30.207.101</b> |

|                                                              | Ref. | 31-dec-20<br>€    | 31-dec-19<br>€    |
|--------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------------------|
| <b>PASSIVA</b>                                               |      |                   |                   |
| <b>Vermogen</b>                                              | 10   |                   |                   |
| Kapitaal                                                     |      | 355.346           | 355.346           |
| Bestemmingsreserves                                          |      | 544.404           | 575.010           |
| Bestemmingsfondsen                                           |      | 134.753           | 134.753           |
| Herwaarderingsreserve                                        |      | -                 | -                 |
| Algemene en overige reserves                                 |      | 13.875.348        | 12.659.382        |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                                 |      | <b>14.909.852</b> | <b>13.724.491</b> |
| <b>Voorzieningen</b>                                         | 11   |                   |                   |
| Voorzieningen uit hoofde van macrobeheersinstrument          |      | -                 | -                 |
| Overige voorzieningen                                        |      | 694.988           | 502.690           |
| <b>Langlopende schulden (nog voor meer<br/>dan een jaar)</b> | 12   | 6.900.000         | 7.216.666         |
| <b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>             |      |                   |                   |
| Schulden uit hoofde van bekostiging                          | 6    | -                 | -                 |
| Overige kortlopende schulden                                 | 13   | 7.231.376         | 8.763.255         |
| <b>Totaal passiva</b>                                        |      | <b>29.736.214</b> | <b>30.207.101</b> |

## 5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2020

|                                                                | Ref.  | 2020<br>€         | 2019<br>€         |
|----------------------------------------------------------------|-------|-------------------|-------------------|
| <b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>                                    |       |                   |                   |
| Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning) | 17,19 | 30.128.916        | 29.389.436        |
| Subsidies                                                      | 21    | 807.304           | 656.385           |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                    | 22    | 1.297.038         | 1.450.284         |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                             |       | <b>32.233.258</b> | <b>31.496.105</b> |
| <b>BEDRIJFSLASTEN:</b>                                         |       |                   |                   |
| Personeelskosten                                               | 23    | 23.688.679        | 22.789.560        |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa        | 25    | 1.548.111         | 1.516.545         |
| Overige bedrijfskosten                                         | 27    | 5.574.608         | 4.376.985         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                                  |       | <b>30.811.397</b> | <b>28.683.090</b> |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>                                       |       | <b>1.421.861</b>  | <b>2.813.016</b>  |
| Financiële baten en lasten                                     | 28    | -236.500          | -282.395          |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>                                      |       | <b>1.185.361</b>  | <b>2.530.620</b>  |

## RESULTAATBESTEMMING

|                                             |                  |                  |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i> | 2020<br>€        | 2019<br>€        |
| Toevoeging/(onttrekking):                   |                  |                  |
| Reserve aanvaardbare kosten                 | 1.215.966        | 2.554.598        |
| Algemene reserve                            | -                | -                |
| Bestemmingsreserve LPT / Zorgvernieuwing    | -30.606          | -23.977          |
| Bestemmingsreserve Onderzoek                | -                | -                |
| Dotatie fondsen                             | -                | -                |
| Bestemmingsreserve Giften                   | -                | -                |
|                                             | <b>1.185.361</b> | <b>2.530.620</b> |

## 5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT

|                                                                     | Ref. | 2020              | 2019              |
|---------------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------------------|
|                                                                     |      | €                 | €                 |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                      |      |                   |                   |
| Bedrijfsresultaat                                                   |      | 1.421.861         | 2.813.016         |
| Aanpassingen voor:                                                  |      |                   |                   |
| - afschrijvingen                                                    | 2/25 | 1.548.111         | 1.516.545         |
| - mutaties voorzieningen                                            | 11   | 192.298           | -1.973.131        |
|                                                                     |      | <b>1.740.409</b>  | <b>-456.586</b>   |
| <b>Veranderingen in vlottende middelen:</b>                         |      |                   |                   |
| - voorraden                                                         | 4    | -424              | 404               |
| - mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten | 5    | 400.728           | -455.155          |
| - vorderingen                                                       | 7    | -3.108.265        | 490.874           |
| - vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging                   | 6    | -                 | -                 |
| - kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)                  | 13   | -831.878          | 157.881           |
|                                                                     |      | <b>-3.539.839</b> | <b>194.005</b>    |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>                              |      | <b>-377.569</b>   | <b>2.550.434</b>  |
| Overige non-cash items                                              | 27   | -                 | -                 |
| Ontvangen interest                                                  | 28   | -                 | -                 |
| Betaalde interest                                                   | 28   | -236.500          | -282.395          |
| Resultaat verkoop materiële vaste activa                            | 28   | -                 | -                 |
| Buitengewoon resultaat                                              | 28   | -                 | -                 |
|                                                                     |      | <b>-236.500</b>   | <b>-282.395</b>   |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>               |      | <b>-614.069</b>   | <b>2.268.039</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                       |      |                   |                   |
| Investerings materiële vaste activa                                 | 2    | -1.181.263        | -1.850.079        |
| Desinvesteringen materiële vaste activa                             | 2    | -                 | -                 |
| Aflossing / correctie leningen in financiële vaste activa           | 3    | -                 | -                 |
| Overige investeringen in financiële vaste activa                    | 3    | -                 | -                 |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                |      | <b>-1.181.263</b> | <b>-1.850.079</b> |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                      |      |                   |                   |
| Opgenomen kredieten                                                 | 12   | -                 | -3.915.493        |
| Aflossing langlopende schulden                                      | 12   | -1.016.669        | -1.216.667        |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>               |      | <b>-1.016.669</b> | <b>-5.132.160</b> |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                                         |      | <b>-2.812.000</b> | <b>-4.714.200</b> |
| Stand geldmiddelen per 31 december                                  | 9    | 599.766           | 3.411.766         |
| Stand geldmiddelen per 1 januari                                    | 9    | 3.411.766         | 8.125.965         |
| Korte schulden kredietinstellingen per 31 december                  | 13   | -                 | -                 |
| Korte schulden kredietinstellingen per 1 januari                    | 13   | -                 | -                 |
| Correctie voor koersverschillen                                     | 27   | -                 | -                 |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                                         |      | <b>-2.812.000</b> | <b>-4.714.200</b> |

## 5.1.4 Algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat

### Bedrijfs-gegevens

Stichting Merem Medische Revalidatie  
Statutair gevestigd te Soestdijkerstraatweg 129, 1213 VX Hilversum  
Merem Medische Revalidatie is ontstaan uit de fusie tussen Revalidatiecentrum De Trappenberg en het Astmacentrum Heideheuvel. Vanuit deze historie is Merem de laatste jaren uitgegroeid tot een Medisch Revalidatiecentrum welke intensieve medisch specialistische revalidatiebehandelingen aanbiedt voor kinderen, jongeren en volwassenen. Juist de combinatie van medisch specialistische revalidatiegeneeskunde, kindergeneeskunde en complexe longrevalidatie zorgt ervoor dat Merem als een van de weinige centra in Nederland een relatief breed pallet aan revalidatiebehandelingen kan aanbieden.

### Algemeen

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben. Alle bedragen zijn in (hele) euro's vermeld, tenzij anders aangegeven.  
De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 655 inzake de jaarverslaggeving door zorginstellingen, en Titel 9 Boek 2 BW.

### Continuïteit

#### De continuïteitsveronderstelling

(peildatum: medio maart 2021)

De jaarrekening 2020 is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Het verslagjaar 2020 is, deels nog onder invloed van de genomen efficiency maatregelen stammende uit 2017 en 2018 en deels als gevolg van een forse onderbezetting binnen het personeel in loondienst t.o.v. de oorspronkelijke begroting 2020, afgesloten met een positief genormaliseerd exploitatieresultaat. Daarbij is over 2020, als gevolg van de **Covid-19 crisis** en de hiermee gemoeid zijnde forse reductie van de instroom van nieuwe patiënten en de beperkende maatregelen op het gebied van de behandeling, de reguliere DBC omzet bijna € 2.2 mln. lager uitgevallen dan over 2019 en maar liefst ruim € 3.3 mln. lager dan de oorspronkelijk begrote DBC omzet voor 2020. Echter, onder invloed van de voor (boekjaar) 2020 door de zorgverzekeraars beschikbaar gestelde continuïteitsbijdrage van ruim € 2.9 mln. is de DBC omzetderving over 2020 t.o.v. de begrote DBC omzet voor 2020 relatief beperkt gebleven tot een bedrag van ruim € 0.4 mln. Het eigen vermogen van Merem, en daarmee de solvabiliteit, hebben wij ultimo 2020 dan ook verder kunnen versterken en ligt daarmee op een niveau van ruim € 14.9 mln. T.o.v. een totaal balansvermogen ultimo 2020 van € 29.7 mln. is sprake van een solvabiliteitsratio van ruim 50.1%.

**Covid-19** zal echter ook de komende periode aanzienlijke impact hebben op onze patiënten en patiënten instroom, medewerkers, de wijze van behandelen en daarmee op onze bedrijfsvoering. Ten aanzien van de financiële continuïteit zijn de onzekerheden echter opnieuw relatief beperkt. Idem als voor 2020 het geval is geweest worden voor 2021 met de Minister van VWS en de zorgverzekeraars via de reguliere zorgcontractering, de Regeling 2021 en de



hardheidsclausule passende financiële afspraken gemaakt met daarin tevens opgenomen een financieel vangnet. Daarnaast is landelijk en regionaal afgesproken dat de medisch specialistische revalidatie en de complexe longrevalidatie centra zullen trachten de reguliere zorg en instroom zoveel mogelijk op een normaal niveau te continueren teneinde de ziekenhuizen maximaal te kunnen ontlasten. Deze afspraken garanderen in beginsel dat ziekenhuizen en revalidatiecentra, w.o. Merem, als gevolg van COVID-19 niet in de rode cijfers gaan belanden.

In de praktijk zal dit globaal neerkomen op de verwachting van een beperkte bandbreedte tussen een 'nihil' resultaat en een in lichte mate positief resultaat voor 2021. Deze afspraken waren door de inspanningen van alle partijen al eind 2020 grotendeels geformaliseerd.

Als wij vervolgens onze eigen financiële positie en vooruitzichten in ogenschouw nemen, en daarbij rekening houden met de in de vorige paragraaf genoemde afspraken en toezeggingen, is er **geen sprake** van materiële onzekerheid die ernstige twijfel kan doen rijzen of Merem haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2020 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### Vergelijkende cijfers

In de balans per 31.12.2020 zijn de vergelijkende cijfers van de balans per 31.12.2019 opgenomen. Binnen de resultatenrekening 2020 zijn de vergelijkende cijfers van de resultatenrekening over 2019 opgenomen.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar 2019. De verwerking van het groot onderhoud is m.i.v. boekjaar 2019 geschied d.m.v. het opnemen, onderbouwd, van een voorziening groot onderhoud in de jaarrekening 2019.

### Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Toelichtingen op de posten in de balans, de resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening chronologisch genummerd.

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 reële waarde 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.

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 naar 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 resultatenrekening 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.

### Gebruik van schattingen

In algemene zin, de opstelling van de jaarrekening vereist dat het Bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt welke van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De jaarrekening 2020 is opgesteld met inachtneming van gemaakte afspraken en opgestelde regelingen in het kader van **COVID-19**, zoals de CB-regeling 2020 (continuïteitsbijdrage) en de hardheidsclausule en de Regeling Zorgbonus COVID-19. De beoogde doelstellingen en de strekking voor al deze regelingen zijn helder. Echter, de nadere uitwerking en wijze van verantwoording en beschikking is op dit moment nog niet voor alle regelingen geconcretiseerd. Eventuele onzekerheden in dat kader zijn in de jaarrekening verwerkt en toegelicht, gelijk aan de verwerking en toelichting van reguliere schattingen die normaliter worden gemaakt bij het opstellen van de jaarrekening.

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Ziekenhuizen en revalidatiecentra maken jaarlijks een schatting om reguliere zorgcontracten met zorgverzekeraars op schadelastjaar te vertalen naar boekjaren. Deze schatting is in belangrijke mate gebaseerd op ervaringscijfers. Ook ten aanzien van de CB-regeling 2020 geldt dat een vertaling van schadelastjaar naar boekjaar dient plaats te vinden. In de jaarrekening 2020 heeft de toerekening van deze regelingen van schadelastjaar naar boekjaar, mits materieel en representatief, plaatsgevonden conform het in 2019 gerealiseerde toerekeningspercentage.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire leden van de Raad van Bestuur zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden, indien aanwezig, toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

## Materiële vaste activa (MVA)

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, tot een maximum van de goedgekeurde investeringen onder aftrek van lineaire afschrijvingen gebaseerd op de economische levensduur, rekening houdend met de restwaarde. De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn vermeld in het verloopoverzicht van de materiële vaste activa.

De ultimo 2018 gereed gekomen en geactiveerde nieuwbouw Mytylschool De Kleine Prins incl. het bijbehorende MSR therapiegebouw en -zwembad vallen uiteen in twee MVA categorieën:

a. betreffende het onderdeel Mytylschool DKP de categorie “niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa”.

Dit activum wordt specifiek door Merem verhuurd aan De Kleine Prins.

b. betreffende het onderdeel MSR therapiegebouw en -zwembad de categorie “bedrijfsgebouwen en terreinen”

De totale nieuwbouw is ultimo 2018 geactiveerd en gewaardeerd tegen de integrale vervaardigingsprijs, dan nog zonder afschrijvingen. De afschrijvingen, ingaande 1 januari 2019, zijn lineair bepaald op basis van een economische levensduur van 30 jaar, rekening houdend met een reële restwaarde van het gebouw van 25%.

## Kosten van herstel en onderhoud

Er is geen sprake van een verplichting tot herstel na afloop van het gebruik van het actief. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen in Hilversum welke in eigendom zijn van Merem is ultimo 2019, in het kader van de gelijknamige stelselwijziging, een **voorziening groot onderhoud (VGO)** gevormd. De getroffen voorziening groot onderhoud valt uiteen in twee onderdelen:

a. een voorziening groot onderhoud specifiek voor het instandhouden van de nieuwbouw Mytylschool DKP en het MSR therapiegebouw en -zwembad. De opbouw van de voorziening is gebaseerd op het, in opdracht van Merem, door installatiebedrijf Homij opgestelde meerjaren onderhoudsplan (**MJOP**). Het MJOP heeft een tijdlijn van 20 jaar en is gebaseerd op enerzijds het te voorziene (jaarlijkse) *preventief onderhoud* en anderzijds op het te voorziene meerjaren *vervangingsonderhoud*. Alle de te voorziene vervangingsinvesteringen t.a.v. de nieuwbouw zijn binnen deze horizon opgenomen en worden via de voorziening meerjaren onderhoud voorzien.

b. een voorziening groot onderhoud specifiek voor de bestaande oudbouw in Hilversum. M.b.t. de bestaande oudbouw in Hilversum geldt de richtlijn dat deze uitsluitend voor de (beperkte) duur dat deze nog in gebruik is functioneel in stand dient te worden gehouden. Voor de oudbouw is dan ook expliciet geen MJOP opgesteld, absoluut noodzakelijke vervangingsinvesteringen zullen redelijk ad hoc dan wel jaarlijks via de begroting ten laste worden gebracht van het reguliere investeringsbudget jaarlijkse instandhouding. Uitsluitend het vooraf planbare, jaarlijks uit te voeren en contractueel overeengekomen *preventief onderhoud* wordt voorzien en opgenomen binnen de voorziening groot onderhoud.

De jaarlijkse dotaties aan de voorziening groot onderhoud - op basis van enerzijds het MJOP en anderzijds op basis van het contractueel overeengekomen preventief onderhoud voor de bestaande oudbouw - worden m.i.v. boekjaar 2019 ten laste gebracht van de resultatenrekening, de post kosten onderhoud. M.b.v. de aldus gevormde voorziening groot

onderhoud worden vervolgens de jaarlijks geormerkte kosten ten laste van de voorziening gebracht.

De met het installatiebedrijf Homij contractueel overeengekomen kosten van het jaarlijks uit te voeren *correctief onderhoud* van *alle* bouwdelen in Hilversum, incl. de nieuwbouw, worden m.i.v. boekjaar 2019 jaarlijks in zijn geheel ten laste gebracht van de reguliere exploitatie onderhoud en worden daarmee rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

### **Financiële vaste activa (FVA)**

*Deelnemingen* waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

De onder de financiële vaste activa opgenomen *overige vorderingen* worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de resultatenrekening.

### **Bijzondere waardevermindering vaste activa**

De organisatie beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom- genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de resultatenrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoop overeenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroom- genererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van ...% (2019: ...%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

### **Onderhanden werk en schulden / vorderingen uit hoofde van DOT productielafond respectievelijk uit hoofde van DOT aanneemsom**

De onderhanden projecten uit hoofde van DOT DBC-zorgproducten bestaan, wat betreft de

productstructuur **Medisch Specialistische Revalidatie (MSR)**, uit de ultimo boekjaar nog openstaande DBC's welke, op basis van een minimaal aantal gerealiseerde verpleegdagen (15 klinische dagen) en/of totaal gerealiseerde patiëntgebonden tijd, gewaardeerd worden tegen de op dat moment geldende (al dan niet NZa maximum) opbrengsttarieven, mogelijk onder aftrek van ontvangen DOT voorschotten van de zorgverzekeraars. Voor de berekening van het onderhanden werk is derhalve uitgegaan van de voor de sector gangbare methodiek zijnde bepaling op basis van de huidige (per 31.12 balansdatum) feitelijk virtuele opbrengstwaarde.

M.b.t. de productstructuur **Complex Chronisch Longfalen (CCL)** zijn de onderhanden projecten uit hoofde van DBC zorgproducten per 31.12 van het jaar t gewaardeerd (aan de hand van de inclusiecriteria en de feitelijk ingezette modules) op basis van de verwachte opbrengstwaarde van het eindproduct in jaar t+1 en vervolgens naar rato toegerekend aan het jaar t.

Bij substantiële overfinanciering in combinatie met verlieslatende bilaterale omzetcontracten met individuele zorgverzekeraars wordt een **voorziening** (schuld) op de onderhanden DBC-zorgproducten noodzakelijk geacht en wordt derhalve de waarde van de gefactureerde DBC omzet incl. mutatie onderhanden werk naar beneden bijgesteld (de z.g. omzet nuancerings).

Bij het bepalen en overeenkomen van de bilaterale omzetplafonds voor 2020 zijn historische en actuele omzet volumes leidend geweest waardoor het risico op grote verrekenbedragen in principe is beperkt omdat de daadwerkelijk geprognoseerde omzet per zorgverzekeraar naar verwachting zal plaatsvinden rondom de afgesloten omzetplafonds.

Substantiële verzekerden mutaties, naast de reguliere VEKTIS verzekerden mutaties, kunnen echter toch zorgdragen voor aanzienlijke verschillen (lees: overfinanciering) tussen geprognoseerde DOT totaalschade en de gemaakte bilaterale DOT productieafspraken waardoor de noodzaak ontstaat voor het opnemen van een schuld uit hoofde van DOT productieplafonds. Het bepalen van de z.g. uitloopschade, en daarmee van de totale geprognoseerde omzet per zorgverzekeraar, is, als gevolg van de m.i.v. zorgtype jaar 2015 doorgevoerde doorlooptijdverkortings waarbij de maximale duur van een openstaande DBC is teruggebracht van 365 dagen tot 120 dagen, voor de Medisch Specialistische Revalidatie en voor de productstructuur Complex Chronisch Longfalen minder complex geworden.

Eind april, begin mei van het jaar t+1 dient de feitelijke omzet van het schadelastjaar t per afzonderlijke zorgverzekeraar vrijwel volledig in kaart te zijn gebracht waardoor duidelijkheid ontstaat omtrent de noodzaak van mogelijke DBC omzetnuancerings m.b.t. de schadelastafspraken versus de schadelast realisaties over het jaar t.

### **Voorraden (technische, voor gebruik)**

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs-of vervaardigingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs bestaat uit alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging alsmede de gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

### **Kortlopende vorderings**

Vorderings worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderings worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de

geamortiseerde reële waarde. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### **Liquide middelen**

De liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder de noemer kortlopende schulden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### **Voorzieningen**

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Alle voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde m.u.v. de voorziening uitgestelde beloningen / jubilea welke gewaardeerd wordt tegen de contante waarde.

### **Voorziening uitgestelde beloningen incl. jubileum uitkeringen en uitkeringen bij pensionering**

Uitgestelde beloningen zijn beloningen betaalbaar op termijn (langer dan één jaar) onder voorwaarde van voortdurende van het dienstverband. De voorziening uitgestelde beloningen is vrijwel gewaardeerd op de berekende contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van de regelingen. Bij de uitgevoerde berekeningen is rekening gehouden met de volgende aspecten:

- de (achterliggende) diensttijd, de leeftijden, het verwachte verloop en de overlevingskansen van het huidige personeelsbestand
- de hoogte van de verwachte uitkeringen inclusief sociale lasten en de toerekening daarvan volgens de projected unit credit methode aan de diensttijd tot en met balansdatum
- de disconteringsvoet voor de berekening van de contante waarde; bij het berekenen van de contante waarde is er voor 2020 gebruik gemaakt van een disconteringsvoet van 0.50%.
- De tijdswaarde van geld is niet materieel gezien de huidige rentestanden. Alle voorzieningen zijn daarom nominaal bepaald m.u.v. de voorziening jubilea.

### **Voorziening / kort lopende schuld Persoonlijk Levensfase Budget (PLB)**

Bij PLB is sprake van een beloning met opbouw van rechten waarop alinea 203 van de richtlijn RJ 271 van toepassing is. De passiefpost bestaat uit de op basis van de CAO-Ziekenhuizen bepalingen opgebouwde rechten minus de al bestede rechten. Er is sprake van besteding als de werknemer de extra verlof uren opneemt, laat uitbetalen, of het laat storten in levensloop- of pensioenregelingen. De passiefpost bestaat aldus uit de gespaarde rechten op later verlof. De rechten van de z.g. 55+ categorie (200 uur ineens bij het bereiken van de 55- jarige leeftijd) worden opgenomen als voorziening; de overige opgebouwde PLB rechten worden opgenomen onder de noemer kortlopende schuld. De voorziening c.q. kort lopende schuld wordt

gewaardeerd tegen de werkelijk te verwachten uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is. De voorziening is tegen nominale waarde gewaardeerd.

## Fondsen

(onderdeel van de bestemmingsfondsen, eigen vermogen)

Onder de fondsen zijn opgenomen de ontvangen, maar nog niet (volledig) bestede **schenkingen**, al dan niet met een omschreven bestemmingsverplichting.

## Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Transactie-kosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde reële waarde, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

## Vreemde valuta

### Functionele valuta

De overblijvende posten in de jaarrekening welke nog betrekking hebben op het Nederlands Astmacentrum Davos (NAD) worden gewaardeerd met in achtneming van de valuta van de economische omgeving, Zwitserland, waarin de stichting haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefende (de functionele valuta). De jaarrekening is opgesteld in euro's, dit is zowel de functionele als de presentatie valuta van het NAD.

### Transacties, vorderingen en schulden

Mogelijke transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die voor de verslagperiode is vastgesteld (de z.g. administratieve koers). De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden eenmalig op het moment van verwerving gewaardeerd tegen de dan geldende administratiekoers. De hiermee berekende waarde blijft gelden tot het moment van vervreemding.

## Resultaten- rekening

## Grondslagen van resultaatbepaling

Bij de bepaling van het resultaat wordt het baten- en lastenstelsel gehanteerd, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze feitelijk gerealiseerd zijn. De rechten en verplichtingen uit hoofde van meerjarige financiële contracten, zoals huur en operationele lease, worden niet in de balans opgenomen; de lasten die hieruit voortkomen zijn verantwoord onder bedrijfskosten.

De pensioenen voor de werknemers zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW).

In het kader van de **resultaatbestemming** is het vastgestelde resultaat toegevoegd c.q. onttrokken aan de reserve aanvaardbare kosten en aan de overige bestemmingsreserves.

## Omzetverantwoording 2020

Door Merem zijn uit hoofde van de zorgcontractering 2020 met zorgverzekeraars wederom afspraken gemaakt over de zorgverlening op *schadelastjaar*. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze complexe contractafspraken op basis van zoveel mogelijk feitelijke realisatie. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording 2020 zoals opgenomen in de jaarrekening 2020 te weten:

- **omzet DBC's/ DBC-zorgproducten A-segment;**

Deze post komt in de resultatenrekening tot uitdrukking onder de omzetcategorie "Omzet DBC's / DBC zorgproducten A segment" en is in de toelichting op de resultatenrekening nader gedefinieerd. Gedurende 2019 en 2020 hebben over 2018 en 2019 meerdere materiële controles plaatsgevonden. De effecten van deze materiële controles door de verzekeraars over de in het jaar 2018 en 2019 geleverde zorg zijn meegenomen in de bepaling van de opbrengstverantwoording in de jaarrekening. De financiële effecten hiervan zijn overigens nihil.

Binnen de jaarcijfers boekjaar 2020 is, alle productstructuren tezamen (MSR, CCL en Obesitas / Diabetes), met de financiële risico's omtrent de opbrengstverantwoording 2020 als volgt rekening gehouden:

- M.b.t. het **zorgtypejaar 2019** (alle productstructuren) is ultimo 2020 een reële, geactualiseerde inschatting gemaakt van de te verwachten omzetnuancering ter grootte van € 154.863. Dit bedrag ligt vooralsnog een stukje lager dan het bedrag welke oorspronkelijk als prognose is opgenomen binnen de jaarcijfers 2019 (€ 273.854). Dit betreffen gecalculeerde overschrijdingen bij de zorgverzekeraars VGZ, Menzis en ASR grotendeels op basis van herijkte afspraken over het zorgtypejaar 2019. Overproductie t.o.v. de oorspronkelijk afgesproken omzetplafonds wordt daarbij tussen de 40 en de 50% alsnog vergoed.
- M.b.t. het **zorgtypejaar 2020** (alle productstructuren) is, onder directe invloed van de COVID-19 effecten op de reguliere DBC omzet 2020, ultimo 2020 geen sprake van te verwachten DBC omzetnuanceringen.

## Subsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten totdat er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat zal worden voldaan aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van kosten van een actief worden systematisch in de resultatenrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

## Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord welke niet rechtstreeks samenhangen met de te genereren DBC omzet in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. De overige bedrijfsopbrengsten bestaan voornamelijk uit inkomsten uit verhuur (nieuwbouw mytylschool De Kleine Prins - Merem), detachering, onderwijsondersteuning aan De Kleine Prins en uit de subsidieregeling Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg. De verschillende overige bedrijfsopbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in



overeenstemming met de inhoud van de onderliggende overeenkomsten.

### **Financiële baten en lasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

### **Lonen en Salarissen**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Binnen de balanspost nog te betalen posten ultimo 2019 zit, betreffende de nieuw afgesloten CAO Ziekenhuizen 2019-2021, de post voor de 1-malige uitkering 2019 welke in februari 2020 daadwerkelijk is uitbetaald. Hiermee was een bedrag gemoeid van in totaal € 340.456 incl. werkgeverslasten.

### **Pensioenen**

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Merem heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen waarbij de grondslag is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Merem. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Merem betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de andere helft door de werknemer. De pensioenrechten worden in principe jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Naar de stand van ultimo februari 2021 is de actuele dekkingsgraad van het pensioenfonds PFZW 94.5% (ultimo februari 2020: 90.4%).

Merem 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. De stichting heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Voor bestaande verplichtingen (anders dan de te betalen premies) jegens de pensioenuitvoerder en/of werknemers worden derhalve geen voorzieningen opgenomen.

### **Huurcontracten en leasebetalingen**

Huurcontracten - waarbij de voor- en nadelen die aan eigendom verbonden zijn, niet nagenoeg geheel door de organisatie worden gedragen - worden verantwoord als operationele leasing. De betreffende leasebetalingen worden op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.



## Koersverschillen

Koersverschillen welke optreden bij de afwikkeling van of omrekening van monetaire posities worden binnen de resultatenrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen.

### Kasstroom- overzicht

## 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, met uitzondering van mogelijke deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Mogelijke kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte, gemiddelde koers. Mogelijke koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord. De mogelijke betaling van leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten. Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor geldmiddelen zijn opgeofferd.

Aflossingen van langlopende leningen zijn opgenomen onder kasstromen uit financieringsactiviteiten.

## 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.

Zie daarvoor ook o.m. de tekst opgenomen binnen de continuïteitsveronderstelling, peildatum medio maart 2021 en de tekst opgenomen onder noot 15D, niet in de balans opgenomen regelingen.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                                                                                             | 31-dec-20         | 31-dec-19         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                                             | €                 | €                 |
| Bedrijfsgebouwen en terreinen                                                               | 8.239.276         | 8.500.112         |
| Machines en installaties                                                                    | 821.195           | 801.888           |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting                     | 2.655.428         | 2.782.632         |
| Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa | 523.264           | 290.966           |
| Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa                                     | 8.755.698         | 8.986.111         |
|                                                                                             |                   |                   |
| Totaal materiële vaste activa                                                               | <b>20.994.860</b> | <b>21.361.708</b> |

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

|                                          |   | 2020              | 2019              |
|------------------------------------------|---|-------------------|-------------------|
|                                          |   | €                 | €                 |
| Boekwaarde per 1 januari                 |   | 21.361.708        | 21.028.174        |
| Bij: investeringen                       | A | 1.181.263         | 1.850.079         |
| Bij: herwaarderings                      |   | -                 | -                 |
| Af: afschrijvingen                       | B | 1.548.111         | 1.516.545         |
| Af: bijzondere waardeverminderingen      | C | -                 | -                 |
| Af: terugname geheel afgeschreven activa |   | -                 | -                 |
| Af: desinvesteringen                     | D | -                 | -                 |
|                                          |   |                   |                   |
| Boekwaarde per 31 december               |   | <b>20.994.860</b> | <b>21.361.708</b> |

## Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop 2020 zie de bijlage mutatieoverzicht MVA.

De bedrijfsgebouwen en -terreinen van Merem Medische Revalidatie op de locatie Hilversum dienen als zekerheid voor de kredietfaciliteit bij de ABN AMRO bank.

Merem beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Ultimo 2020 is geen sprake van een duurzame waardevermindering.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                     | 31-dec-20 | 31-dec-19 |
|---------------------|-----------|-----------|
|                     | €         | €         |
| Deelnemingen        | 2.000     | 2.000     |
| Overige vorderingen | 2.760     | 2.760     |

## Totaal financiële vaste activa

|  |              |              |
|--|--------------|--------------|
|  | <b>4.760</b> | <b>4.760</b> |
|--|--------------|--------------|

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

|                                                       | 2020  | 2019  |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|
|                                                       | €     | €     |
| Boekwaarde per 1 januari                              | 4.760 | 4.760 |
| Kapitaalstortingen                                    | -     | -     |
| Verstrekte leningen / verkregen effecten              | -     | -     |
| Correctie op verstrekte leningen / verkregen effecten | -     | -     |
| Ontvangen aflossingen                                 | -     | -     |
| Amortisatie (dis)agio                                 | -     | -     |

## Boekwaarde per 31 december

|  |              |              |
|--|--------------|--------------|
|  | <b>4.760</b> | <b>4.760</b> |
|--|--------------|--------------|

## Toelichting:

De overige vorderingen opgenomen onder de financiële vaste activa hebben een looptijd van langer dan 1 jaar.

De financiële vaste activa per 31 december 2020 (met vergelijkende cijfers 2019) zijn als volgt te specificeren:

- Verplichte kapitaalstorting / bijdrage eigen vermogen MediRisk € 2.000
- Gestort depot bij T.P.G. Post € 2.760 (waarde per 31.12.2020 en per 31.12.2019)

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

|                                 | 31-dec-20     | 31-dec-19     |
|---------------------------------|---------------|---------------|
|                                 | €             | €             |
| Medische middelen               | 5.595         | 5.595         |
| Voedingsmiddelen                | 15.560        | 15.560        |
| Overige voorraden:              |               |               |
| Kantoorbenodigdheden + drukwerk | 38.780        | 38.780        |
| Diverse voorraden               | 8.297         | 7.874         |
| <b>Totaal voorraden</b>         | <b>68.231</b> | <b>67.808</b> |

## Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de voorraden is gebracht, bedraagt voor 2020 € 0 (2019: € 0)

## 5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

|                                                      | 31-dec-20        | 31-dec-19        |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                      | €                | €                |
| Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten A-segment | 6.183.432        | 6.468.318        |
| Af: ontvangen voorschotten                           | 4.651.167        | 4.535.325        |
| <b>Totaal onderhanden werk</b>                       | <b>1.532.265</b> | <b>1.932.993</b> |

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

| Stroom DBC's / DBC-zorgproducten     | Gerealiseerde kosten en toegerekende winst | Af: verwerkte verliezen | Af: ontvangen voorschotten | Saldo per 31-dec-2020 |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|
|                                      | €                                          | €                       | €                          | €                     |
| DBC productgroepen:                  |                                            |                         |                            |                       |
| MSR / CCL / Obesitas & Diabetes      | 6.183.432                                  | -                       | 4.651.167                  | 1.532.265             |
| <b>Totaal (DBC onderhanden werk)</b> | <b>6.183.432</b>                           | <b>-</b>                | <b>4.651.167</b>           | <b>1.532.265</b>      |

## Toelichting:

## Voorschotten zorgverzekeraars:

Ontvangen middelen die samenhangen met voorschotten of andere OHW financiering dienen in beginsel op de balanspost onderhanden werk in mindering te worden gebracht. Mochten de desbetreffende ontvangen middelen het saldo van het OHW overschrijden, dan dient het deel dat het OHW overschrijdt, primair in mindering te worden gebracht op de post nog te factureren (eventueel restant op de vorderingen op zorgverzekeraars uit hoofde van DBC zorgproducten) dan wel op de post debiteuren.

Deze analyse dient tevens per individuele zorgverzekeraar te worden uitgevoerd.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### ACTIVA

### 6. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

| Schulden uit hoofde van bekostiging:                                                               | 31-dec-20 | 31-dec-19 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                                                                                    | €         | €         |
| 1. Schulden uit hoofde van financieringsoverschot                                                  | -         | -         |
| 2. Schulden uit hoofde van transitierегeling                                                       | -         | -         |
| 3. Schuld uit hoofde van Nacalculatie doorloop DBC's / DBC-zorgproducten 2012 en nacalculatie 2013 | -         | -         |
| 4. Schulden uit hoofde van honorariumplafond                                                       | -         | -         |
| 5. Schulden uit hoofde van macrobeheersinstrument                                                  | -         | -         |
| <b>Totaal schulden uit hoofde van bekostiging</b>                                                  | <b>-</b>  | <b>-</b>  |

### Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot

|                                | t/m 2017       | 2018          | 2019     | 2020     | totaal   |
|--------------------------------|----------------|---------------|----------|----------|----------|
|                                | €              | €             | €        | €        | €        |
| <b>Saldo per 1 januari</b>     | - 49.571       | 49.571        | -        | -        | -        |
| Financieringsverschil boekjaar | -              | -             | -        | -        | -        |
| Correcties voorgaande jaren    | -              | -             | -        | -        | -        |
| Betalingen/ontvangsten         | -              | -             | -        | -        | -        |
| Subtotaal mutatie boekjaar     | -              | -             | -        | -        | -        |
| <b>Saldo per 31 december</b>   | <b>-49.571</b> | <b>49.571</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> |

Stadium van vaststelling (per erkenning):

**c** **c** **c** **c**

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

|                                          | 31-dec-20 | 31-dec-19 |
|------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                          | €         | €         |
| Waarvan gepresenteerd als:               |           |           |
| - vorderingen uit hoofde van bekostiging | -         | -         |
| - schulden uit hoofde van bekostiging    | -         | -         |
|                                          | <b>-</b>  | <b>-</b>  |

### Toelichting:

Het totaalbedrag van **€ 49.571** ultimo 2017 (schuld) betreft een herijking op basis van feitelijke marktaandelen 2012 inzake de verrekening van de financieringssaldi Complex Chronisch Longfalen over 2012 over de verschillende zorgverzekeraars.

Ultimo 2020 zijn alle openstaande posten afgerekend met de zorgverzekeraars.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 7. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

|                                                           | 31-dec-20        | 31-dec-19        |
|-----------------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                           | €                | €                |
| Vorderingen op debiteuren                                 | 1.770.613        | 805.065          |
| Nog te factureren omzet                                   | 1.674.579        | 2.307.624        |
| Vordering uit hoofde van de Continuïteitsbijdrage CB 2020 | 2.903.608        | -                |
| <b>Overige vorderingen:</b>                               |                  |                  |
| Rekening courant stichting Vrienden                       | 4.279            | 10.624           |
| Rekening courant stichting Vereniging Nederland Davos     | -                | -                |
| Rekening courant vereniging Goois kinderziekenhuis        | -                | -                |
| Rekening courant languageone                              | -                | -                |
| Rekening courant kunstcommissie                           | -                | -                |
| Rekening courant wipneusgroep                             | -                | -                |
| Rekening courant theehuis                                 | -                | -                |
| Rekening courant 't winkeltje                             | -                | -                |
| Met personeel te verrekenen                               | 6.356            | 7.508            |
| <b>Vooruitbetaalde bedragen:</b>                          |                  |                  |
| Vooruitbetaalde posten                                    | 168.370          | 117.344          |
| <b>Nog te ontvangen bedragen:</b>                         |                  |                  |
| Nog te ontvangen posten                                   | 8.527            | 179.902          |
| <b>Totaal overige vorderingen</b>                         | <b>6.536.331</b> | <b>3.428.067</b> |

## Toelichting:

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De voorziening voor oninbare vorderingen bedraagt ultimo 2020 € 0.00 (2019: € 0.00).

Merem Medische Revalidatie heeft te maken met significante concentraties van kredietrisico's. Dienstverlening vindt m.n. plaats aan zorgverzekeraars die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van Merem Medische Revalidatie.

Facturatie vindt plaats op basis van krediettermijnen die liggen tussen de 15 en maximaal 35 dagen.

Met betrekking tot de verschillende rekeningen-courant zijn geen aanvullende afspraken omtrent aflossingen, zekerheden dan wel rente overeengekomen.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### ACTIVA

#### 9. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

|                                | 31-dec-20      | 31-dec-19        |
|--------------------------------|----------------|------------------|
|                                | €              | €                |
| Bankrekeningen                 | 598.247        | 3.409.836        |
| Kassen                         | 1.519          | 1.930            |
| <b>Totaal liquide middelen</b> | <b>599.766</b> | <b>3.411.766</b> |

#### Toelichting:

De liquide middelen staan ultimo 2020 ter vrije beschikking.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 10. Vermogen

Het vermogen bestaat uit de volgende componenten:

|                              | 31-dec-20         | 31-dec-19         |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
|                              | €                 | €                 |
| Kapitaal                     | 355.346           | 355.346           |
| Bestemmingsreserves          | 544.404           | 575.010           |
| Bestemmingsfondsen           | 134.753           | 134.753           |
| Herwaarderingsreserve        | -                 | -                 |
| Algemene en overige reserves | 13.875.348        | 12.659.382        |
| <b>Totaal vermogen</b>       | <b>14.909.852</b> | <b>13.724.491</b> |

## Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                        | Saldo per<br>1-jan-2020 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2020 |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|                        | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Kapitaal               | 355.346                 | -                        | -                   | 355.346                  |
| <b>Totaal kapitaal</b> | <b>355.346</b>          | <b>-</b>                 | <b>-</b>            | <b>355.346</b>           |

## Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                                | Saldo per<br>1-jan-2020 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2020 |
|------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|                                                | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Bestemmingsreserves:                           |                         |                          |                     |                          |
| Reserve lokale productiegebonden toeslag (LPT) | 505.857                 | - 30.606                 | -                   | 475.251                  |
| Samenwerking KBCZ                              | 57.767                  | -                        | -                   | 57.767                   |
| Basis medische zorg                            | 11.386                  | -                        | -                   | 11.386                   |
| <b>Totaal bestemmingsreserves</b>              | <b>575.010</b>          | <b>-30.606</b>           | <b>-</b>            | <b>544.404</b>           |

## Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                  | Saldo per<br>1-jan-2020 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2020 |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|                                  | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Bestemmingsfondsen:              |                         |                          |                     |                          |
| Overige reserves (fondsen)       | 134.753                 | -                        | -                   | 134.753                  |
| <b>Totaal bestemmingsfondsen</b> | <b>134.753</b>          | <b>-</b>                 | <b>-</b>            | <b>134.753</b>           |

## Herwaarderingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                     | Saldo per<br>1-jan-2020 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2020 |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|                                     | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Herwaarderingsreserve:              |                         |                          |                     |                          |
| Herwaarderingsreserve               | -                       | -                        | -                   | -                        |
| <b>Totaal herwaarderingsreserve</b> | <b>-</b>                | <b>-</b>                 | <b>-</b>            | <b>-</b>                 |



## Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                            | Saldo per<br>1-jan-2020 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-2020 |
|--------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|                                            | €                       | €                        | €                   | €                        |
| Algemene reserves:                         |                         |                          |                     |                          |
| Algemene reserve                           | 2.326.166               | -                        | -                   | 2.326.166                |
| RAK (reserve aanvaardbare kosten)          | 10.297.247              | 1.215.966                | -                   | 11.513.213               |
| Overige reserves:                          |                         |                          |                     |                          |
| Overige reserves (giften)                  | 35.970                  | -                        | -                   | 35.970                   |
| <b>Totaal algemene en overige reserves</b> | <b>12.659.382</b>       | <b>1.215.966</b>         | <b>-</b>            | <b>13.875.348</b>        |

### Toelichting per categorie bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen:

- LPT / Zorgvernieuwing: betreft gereserveerde (nog niet bestede) gelden i.h.k.v. de door de zorgverzekeraar gehonoreerde LPT projecten
- Samenwerking KBCZ: betreffen gelden bestemd voor de verdere integratie van de voormalige KBCZ-De Trappenberg
- Basis medische zorg: betreft gelden bestemd voor de opleiding van personeel V&V in het kader van de basis medische zorg
- Overige reserves (fondsen): betreft gelden bestemd voor o.a. muziektherapie bij patiënten.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 11. Voorzieningen

| <i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>      | Saldo per<br>1-jan-2020 | Dotatie        | Onttrekking   | Vrijval       | Saldo per<br>31-dec-2020 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|----------------|---------------|---------------|--------------------------|
|                                                     | €                       | €              | €             | €             | €                        |
| Voorzieningen uit hoofde van macrobeheersinstrument | -                       | -              | -             | -             | -                        |
| Overige voorzieningen:                              |                         |                |               |               |                          |
| Uitgestelde beloningen / jubilea                    | 203.901                 | 120.475        | 24.232        | -             | 300.144                  |
| Voorziening groot onderhoud                         | 111.183                 | 126.828        | -             | -             | 238.011                  |
| Reorganisatie personeel 2015 (oud)                  | 187.606                 | -              | 43.177        | 96.943        | 47.486                   |
| Reorganisatie personeel 2020 (nieuw)                | -                       | 109.347        | -             | -             | 109.347                  |
| <b>Totaal voorzieningen</b>                         | <b>502.690</b>          | <b>356.650</b> | <b>67.409</b> | <b>96.943</b> | <b>694.988</b>           |

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

|                                                | 31-dec-2020<br>€ |
|------------------------------------------------|------------------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 43.185           |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 651.803          |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                  | -                |

## Toelichting per categorie voorziening:

- voorziening **Uitgestelde Beloningen / Jubilea**: zie algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat
- voorziening **Groot Onderhoud**: zie algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat
- voorziening **Reorganisatie Personeel 2015 (oud)**: dit betreft een voorziening opgenomen ultimo 2015 voor de noodzakelijke gedwongen afvloeiing van personeel; betreft m.n. langlopende wachtgeldverplichtingen (suppleties op de WW uitkering).
- voorziening **Reorganisatie Personeel 2020 (nieuw)**: dit betreft een nieuwe voorziening opgenomen ultimo 2020 voor verplichtingen aangaande afvloeiing van personeel; betreft m.n. salarisverplichtingen voor de jaren 2022 en 2023.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 12. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

|                                                                 | 31-dec-20        | 31-dec-19        |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                                 | €                | €                |
| Schulden aan kredietinstellingen (banken)                       | 6.900.000        | 7.216.666        |
| Overige langlopende schulden                                    | -                | -                |
| <b>Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b> | <b>6.900.000</b> | <b>7.216.666</b> |

Het verloop is als volgt weer te geven:

|                                                   | 2020             | 2019             |
|---------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                   | €                | €                |
| Stand per 1 januari                               | 8.433.333        | 9.649.999        |
| Bij: nieuwe leningen                              | -                | -                |
| Af: aflossingen                                   | 1.016.669        | 1.216.667        |
| <b>Stand per 31 december</b>                      | <b>7.416.665</b> | <b>8.433.333</b> |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar        | 516.665          | 1.216.667        |
| <b>Stand langlopende schulden per 31 december</b> | <b>6.900.000</b> | <b>7.216.666</b> |

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

|                                                                                 |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen | 516.665   | 1.216.667 |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 6.900.000 | 7.216.667 |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar)                                                   | 5.300.000 | 5.500.000 |

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

## Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen hypothecaire lening bij de BNG Bank luiden als volgt (per 31.12.2020):

- het recht van eerste hypotheek op perceel Soestdijkerstraatweg 129, sectie C nummer 9402 tot een bedrag van max € 3.383.333

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen hypothecaire lening bij de ABN AMRO Bank luiden als volgt (per 31.12.2020):

- het recht van eerste hypotheek op perceel Soestdijkerstraatweg 129, sectie C de nummers 9396, 9399 en 9835 tot een bedrag van max € 13.000.000.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 13. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

|                                                 | 31-dec-20        | 31-dec-19        |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                 | €                | €                |
| Schulden aan banken                             | -                | -                |
| Crediteuren                                     | 805.089          | 835.403          |
| Aflossingsverplichtingen langlopende leningen   | 516.665          | 1.216.667        |
| Belastingen en sociale premies                  | 1.209.615        | 983.909          |
| Schulden terzake pensioenen                     | 148.275          | 134.114          |
| Nog te betalen salarissen                       | 69.260           | 182.417          |
| Vakantiegeld                                    | 662.768          | 633.080          |
| Vakantiedagen                                   | 418.625          | 232.643          |
| PLB uren *                                      | 2.026.070        | 1.854.592        |
| Reservering ORT over verlof (2012-2014)         | -                | 16.347           |
| <b>Overige schulden:</b>                        |                  |                  |
| Schuld uit hoofde van DOT productieplafond **   | 337.963          | 352.265          |
| <b>Nog te betalen kosten:</b>                   |                  |                  |
| Nog te betalen rente leningen                   | -                | -                |
| <b>Overige overlopende passiva:</b>             |                  |                  |
| Nog te betalen posten / overlopende passiva *** | 828.171          | 1.831.313        |
| Waarborgen patient en / personeel               | 3.739            | 5.505            |
| Vooruitontvangen posten                         | 205.136          | 485.000          |
| <b>Totaal overige kortlopende schulden</b>      | <b>7.231.376</b> | <b>8.763.255</b> |

## Toelichting:

De kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De kredietfaciliteit in Rekening Courant bij de ABN AMRO Bank bedraagt per 31 december 2020 € 3.0 mln (ultimo 2019: € 3.0 mln).

Als basis voor de rente geldt EURIBOR + opslag (1.75% per jaar).

Tevens was er sprake van een speciale Rekening Courant kredietfaciliteit betreffende de nieuwbouw van maximaal € 4.0 mln.

Deze faciliteit is met het gereed komen van de nieuwbouw ultimo 2018 beëindigd. Uiteindelijk is door Merem Medische Revalidatie geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om deze RC faciliteit te consolideren naar een lange, vaste lening.

Het opgenomen bedrag van € 3.915.493 is dan ook in de eerste week van januari 2019 in één keer afgelost.

De verstrekte zekerheden op de bovenstaande, gecombineerde, faciliteit luiden als volgt:

- een bankhypotheek 1e in rang van in totaal € 13.0 mln + 40% voor rente en kosten; deze hypotheek is gevestigd op het perceel Soestdijkerstraatweg 129, sectie C de nummers 9396, 9399 en 9835 ;
- diverse pandrechten (op o.m. de bedrijfsinventarissen en de vorderingen).

\* **PLB uren:** zie de algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat; het betreft hier alle PLB verplichtingen excl. de 55+ categorie.

\*\* De **schuld uit hoofde van DOT productieplafond** betreft omzetnuancerings op de gefactureerde DBC-DOT omzet zorgtype 2018 en zorgtype 2019 op basis van definitieve (2018) en verwachte (2019) overschrijdingen op de individueel gemaakte DBC-DOT omzet plafondafspraken met de verschillende zorgverzekeraars. Voor het zorgtype 2020 is er geen sprake van overschrijdingen van omzet plafond afspraken.

\*\*\* Binnen de **nog te betalen posten** ultimo 2020 zit onder meer de post voor de nog te betalen rente over de ABN-AMRO Bank lening over de eerste 2 kwartalen 2020 - i.v.m. uitstel van betaling - en de overloop over het 4e kwartaal. Hiermee is een totaalbedrag gemoeid van € 157.303. Voorts is ultimo 2020 een verplichting opgenomen van € 107.680 voor nog te ontvangen facturen inzake patiëntgebonden kosten en verder voor afrekening van energie en voor overige nog te ontvangen facturen, bedragen van respectievelijk € 17.250 en € 167.668.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### PASSIVA

#### 14. Financiële instrumenten

##### **Algemeen**

De instelling maakt geen gebruik van financiële derivaten.

##### **Kredietrisico**

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 80% geconcentreerd bij drie grote verzekeraars (Zilveren Kruis, CZ en VGZ). Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt bij benadering NIHIL. Voor de kredietrisico's inzake de overige vorderingen wordt verwezen naar de algemene toelichting en grondslagen van waardering. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

##### **Renterisico en kasstroomrisico**

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de rentevaste periode. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

##### **Reële waarde**

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

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### PASSIVA

#### 15. Niet in de balans opgenomen regelingen

##### A. Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument (MBI) kan door de minister van VWS worden ingezet bij overschrijdingen van het macrokader zorg. Het MBI is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg. Inzet van het MBI betekent een terugvordering bij instellingen voor medisch specialistische zorg. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit ambtshalve een MBI-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, die afhankelijk is van de realisatie van het MBI-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het MBI-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2020 is het MBI-omzetplafond door de NZa vastgesteld op **€ 24.278.200.000**, prijsniveau 2019.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2020 is niet bekend of er sprake is van een overschrijding van het MBI-omzetplafond over 2020. Merem is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken of er uiteindelijk sprake zal zijn van een daadwerkelijke verplichting voor de instelling voortkomende uit het MBI. Hierdoor is deze mogelijke verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2020.

##### B. Operationele leasing: de bestaande huurovereenkomsten Merem met derden

Vanaf 1 oktober 2017 huurt Merem Medische Revalidatie het gebouw Heydeborg van de woningcorporatie De Alliantie.

De hierbij behorende financiële verplichtingen uit hoofde van **operationele leasing** zijn jaarlijks € 181.461 aan huurkosten.

Merem Medische Revalidatie heeft huurcontracten afgesloten voor de duur van minimaal 10 jaar met de gemeente Almere (Revalidatie Kinderen, jaarlijkse verplichting € 127.235 onder een bankgarantie van € 26.101), St.Jansdal Lelystad (Lelystad Volwassenen, jaarlijkse verplichting € 67.176) en met De Klimboom Lelystad (Lelystad Kinderen, jaarlijkse verplichting € 26.784, wordt jaarlijks stilzwijgend verlengd).

Daarnaast beschikt Merem Medische Revalidatie, i.h.k.v. Revalidatie Almere Volwassenen, over een langlopende huurovereenkomst met het Flevo ziekenhuis in Almere (€ 173.500 aan jaarlijkse verplichtingen).

Het te ontvangen bedrag betreft de langlopende huurovereenkomst met de stichting De Kleine Prins (€ 494.305 aan jaarlijkse ontvangsten).

Ultimo boekjaar 2020 zijn de **financiële verplichtingen** uit hoofde van **operationele leasing** als volgt nader te specificeren:

Te betalen:

|                 | 1 jaar           | 1 - 5 jaar         | > 5 jaar         |
|-----------------|------------------|--------------------|------------------|
| Heydeborg       | € 181.461        | € 695.601          | € -              |
| Almere          | € 127.235        | € 318.088          | € -              |
| St. Jansdal     | € 67.176         | € 201.529          | € -              |
| De klimboom     | € 26.784         | € 107.136          | € -              |
| Flevoziekenhuis | € 173.500        | € 694.000          | € 737.375        |
| <b>Totaal</b>   | <b>€ 576.156</b> | <b>€ 2.016.353</b> | <b>€ 737.375</b> |

Te ontvangen:

|                           | 1 jaar           | 1 - 5 jaar         | > 5 jaar           |
|---------------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Stichting De Kleine Prins | € 494.305        | € 1.977.220        | € 6.425.965        |
| <b>Totaal</b>             | <b>€ 494.305</b> | <b>€ 1.977.220</b> | <b>€ 6.425.965</b> |

##### C. Voorwaardelijke verplichtingen per balansdatum

Per balansdatum 31 december 2020 is geen sprake van voorwaardelijke verplichtingen.

##### D. Impact COVID-19

De COVID-19 impact op Merem - en dan in het bijzonder op de instroom, de wijze van behandeling en op de financiën - loopt vanuit 2020 deels door naar 2021, dat is ontegenzeggelijk een feit.

Daarbij is begin 2021 het COVID-19 dossier complexer geworden door met name de mutaties van het virus. Deze mutaties zorgen bijvoorbeeld voor een groter aantal besmettingen zoals we kunnen zien in o.a. het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika. Anticiperend op deze ontwikkelingen zijn begin 2021 bepaalde overheidsmaatregelen ten opzichte van 2020 nader aangescherpt, door o.a. het invoeren van een avondklok en het verder afbouwen van bezoekregelingen.

Nader onderzoek naar de impact van de nieuwe mutaties op patiënten en de beschikbare vaccins is momenteel nog in volle gang.

Wij verwachten dat de contractuele afspraken op financieel gebied, zoals de CB- (vangnet) regeling, voor 2021 in principe afdoende zullen zijn om de financiële continuïteit van Merem te kunnen waarborgen. We dienen echter scherp de ontwikkelingen, zoals mutaties van het virus en het tempo en de effectiviteit van vaccineren, te blijven monitoren omdat deze impact kunnen hebben op patiënten, medewerkers, bedrijfsvoering en financiën.

## JAARREKENING 2020

## 5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

|                                               | Bedrijfs-<br>gebouwen en<br>terreinen | Machines en<br>installaties | Andere vaste<br>bedrijfs-<br>middelen,<br>technische en<br>administratieve<br>uitrusting | Materiële vaste<br>bedrijfsactiva in<br>uitvoering en<br>vooruitbetalingen<br>op materiële<br>vaste activa | Niet aan het<br>bedrijfsproces<br>dienstbare<br>materiële activa | Totaal            |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                                               | €                                     | €                           | €                                                                                        | €                                                                                                          | €                                                                | €                 |
| <b>Stand per 1 januari 2020</b>               |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |                                                                  |                   |
| - aanschafwaarde                              | 18.054.657                            | 6.062.170                   | 10.744.493                                                                               | 290.966                                                                                                    | 12.489.321                                                       | <b>47.641.607</b> |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 9.554.545                             | 5.260.282                   | 7.961.862                                                                                | -                                                                                                          | 3.503.210                                                        | <b>26.279.899</b> |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2020</b>          | <b>8.500.112</b>                      | <b>801.888</b>              | <b>2.782.632</b>                                                                         | <b>290.966</b>                                                                                             | <b>8.986.111</b>                                                 | <b>21.361.708</b> |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>               |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |                                                                  |                   |
| - investeringen                               | 121.498                               | 157.756                     | 669.711                                                                                  | 232.298                                                                                                    | -                                                                | <b>1.181.263</b>  |
| - herwaarderingen                             | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| - afschrijvingen                              | 382.334                               | 138.449                     | 796.914                                                                                  | -                                                                                                          | 230.413                                                          | <b>1.548.111</b>  |
| - bijzondere waardeverminderingen             | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| - terugname bijz. waardeverminderingen        | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| <i>- terugname geheel afgeschreven activa</i> |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |                                                                  |                   |
| .aanschafwaarde                               | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| .cumulatieve herwaarderingen                  | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| .cumulatieve afschrijvingen                   | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| <i>- desinvesteringen</i>                     |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |                                                                  |                   |
| aanschafwaarde                                | 1.431.625                             | -                           | 3.942.686                                                                                | -                                                                                                          | 3.272.797                                                        | <b>8.647.108</b>  |
| cumulatieve herwaarderingen                   | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| cumulatieve afschrijvingen                    | 1.431.625                             | -                           | 3.942.686                                                                                | -                                                                                                          | 3.272.797                                                        | <b>8.647.108</b>  |
| per saldo                                     | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| <b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>     | <b>-260.837</b>                       | <b>19.307</b>               | <b>-127.203</b>                                                                          | <b>232.298</b>                                                                                             | <b>-230.413</b>                                                  | <b>-366.848</b>   |
| <b>Stand per 31 december 2020</b>             |                                       |                             |                                                                                          |                                                                                                            |                                                                  |                   |
| - aanschafwaarde                              | 16.744.530                            | 6.219.926                   | 7.471.518                                                                                | 523.264                                                                                                    | 9.216.524                                                        | <b>40.175.762</b> |
| - cumulatieve herwaarderingen                 | -                                     | -                           | -                                                                                        | -                                                                                                          | -                                                                | -                 |
| - cumulatieve afschrijvingen                  | 8.505.254                             | 5.398.731                   | 4.816.090                                                                                | -                                                                                                          | 460.826                                                          | <b>19.180.902</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2020</b>        | <b>8.239.276</b>                      | <b>821.195</b>              | <b>2.655.428</b>                                                                         | <b>523.264</b>                                                                                             | <b>8.755.698</b>                                                 | <b>20.994.860</b> |
| <i>Afschrijvingspercentage</i>                | 2% / 10% / 20% / Niet                 | 10% / 20%                   | 5% / 10%                                                                                 | 0%                                                                                                         | 2,5% / 10%                                                       |                   |

## BIJLAGE

## 5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2020

| Leninggever   | Datum    | Hoofdsom  | Totale<br>loop-<br>tijd | Soort lening | Werke-<br>lijke-rente | Restschuld 31<br>december 2019 | Nieuwe<br>leningen in<br>2020 | Aflossing in<br>2020 | Restschuld 31<br>december 2020 | Restschuld<br>over 5 jaar | Resterende<br>looptijd in<br>jaren eind<br>2020 | Aflos-<br>sings-<br>wijze | Aflossing<br>2021 | Gestelde zekerheden |
|---------------|----------|-----------|-------------------------|--------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|
|               |          | €         |                         |              | %                     | €                              | €                             | €                    | €                              | €                         |                                                 |                           | €                 |                     |
| <b>BNG</b>    | 1-okt-07 | 7.000.000 | 15                      | hypothecair  | 4,740%                | 933.333                        | -                             | 816.669              | 116.663                        | -                         | 1                                               | lineair                   | 116.665           | Hypothecair         |
| <b>ABN</b>    | 1-okt-18 | 8.000.000 | 10                      | hypothecair  | 2,750%                | 7.500.000                      | -                             | 200.000              | 7.300.000                      | 5.300.000                 | 7                                               | lineair                   | 400.000           | Hypothecair         |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
|               |          |           |                         |              |                       |                                |                               |                      |                                |                           |                                                 |                           |                   |                     |
| <b>Totaal</b> |          |           |                         |              |                       | <b>8.433.333</b>               |                               | <b>1.016.669</b>     | <b>7.416.663</b>               | <b>5.300.000</b>          |                                                 |                           | <b>516.665</b>    |                     |



## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

### BATEN

#### 17. Overige zorgprestaties

De specificatie is als volgt:

|                                            | 2020          | 2019          |
|--------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                            | €             | €             |
| Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties | 36.268        | 19.076        |
| <b>Totaal</b>                              | <b>36.268</b> | <b>19.076</b> |

#### Toelichting:

De opbrengsten uit de overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties betreffen uitsluitend de gerealiseerde opbrengsten inzake de Arbeidsrevalidatie (vergoedingen door werkgevers).

#### 19. Opbrengsten zorgverzekeringswet (excl. subsidies)

De specificatie is als volgt:

|                                                              | 2020              | 2019              |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                              | €                 | €                 |
| Gefactureerde omzet DBC's / DBC-zorgproducten A-segment      | 27.473.926        | 28.917.363        |
| Gefactureerde omzet overige zorgproducten A-segment          | -                 | -                 |
| Mutatie onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten A-segment | -284.886          | 452.998           |
| Continuïteitsbijdrage 2020                                   | 2.903.608         | -                 |
| <b>Totaal</b>                                                | <b>30.092.649</b> | <b>29.370.360</b> |

#### Toelichting:

De DBC omzet **boekjaar 2020** betreft zowel DBC subbehandeltrajecten **ZT 2019** (ZT geopend in 2019) als **ZT 2020** (ZT geopend in 2020).

De DBC omzet boekjaar 2020 (per saldo € 30.092.649) is, op basis van de verschillende DBC productstructuren, omzetnuanceringen en overige mutaties als volgt nader te specificeren:

- MSR Medisch Specialistische Revalidatie Geneeskunde incl. Obesitas/ Diabetes: Totale DBC omzet boekjaar 2020 **€ 20.262.211** incl. mutatie OHW.
- CCL Complex Chronisch Longfalen: Totale DBC omzet boekjaar 2020 **€ 6.926.830** incl. mutatie OHW.
- Continuïteitsbijdrage 2020: Als gevolg van de COVID-19 pandemie is er sprake van omzetsdaling vanuit de basisverzekering en/of aanvullende verzekeringen. Deze wordt gecompenseerd door het verlenen van een zgn. continuïteitsbijdrage. Hierdoor is er sprake van financiële continuïteit tijdens de coronacrisis om ervoor te zorgen dat de zorginfrastructuur ook na de crisis beschikbaar blijft. Het berekende bedrag voor het boekjaar 2020 voor Merem luidt **€ 2.903.608**.

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

### BATEN

#### 21. Subsidies

De specificatie is als volgt:

|                                                                                               | 2020           | 2019           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                                                                               | €              | €              |
| Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS (Beschikbaarheidsbijdrage AIOS Opleidingsfonds) | 127.150        | 75.818         |
| Overige Rijkssubsidies                                                                        | 247.693        | 277.445        |
| Overige subsidies, w.o. loonkostensubsidies en EU-subsidies                                   | 432.461        | 303.122        |
| <b>Totaal</b>                                                                                 | <b>807.304</b> | <b>656.385</b> |

#### Toelichting:

Het AIOS opleidingsfonds betreft een door VWS jaarlijks vastgestelde beschikbaarheidsbijdrage i.h.k.v. de Medisch Specialistische opleiding voor revalidatiearts. In 2020 is er geen AIOS formatie binnen Merem aanwezig geweest (2019: € 75.818, het equivalent van 0.58 fte AIOS).

De realisatie in 2020 betreft de zorgbonus voor het jaar 2020 i.v.m. Covid-19 voor een bedrag van € 127.150 (2019: € 0).

De post overige Rijkssubsidies betreffen de ontvangsten inzake Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg (KPZ). Hiermee was over 2020 een totaalbedrag gemoeid van € 247.693 (2019: € 277.445).

Wat betreft de categorie overige subsidies, deze bestaat o.a. uit de post Stichting Educatieve Voorzieningen (SEV). In boekjaar 2020 was sprake van een ontvangst van € 86.144 (2019: € 93.255). Ook is er sprake van een vrijval van VIPP-gelden voor een bedrag van € 313.500 (2019: € 150.000).

#### 22. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

|                                                                                                | 2020             | 2019             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                                                                | €                | €                |
| Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):                     |                  |                  |
| Overige dienstverlening                                                                        | -                | -                |
| Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed) |                  |                  |
| - Overige opbrengsten                                                                          | 1.297.038        | 1.450.284        |
| - giften                                                                                       | -                | -                |
| <b>Totaal</b>                                                                                  | <b>1.297.038</b> | <b>1.450.284</b> |

#### Toelichting:

De reguliere overige opbrengsten betreffen m.n. opbrengsten inzake de 2e geldstroom zijnde vergoedingen voor gedetacheerd personeel (w.o. de detachering van AIOS aan 2 gelieerde zorginstellingen in A'dam en Alkmaar) en de verhuur van ruimtes en zwembad.

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

### LASTEN

#### 23. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

|                                                                              | 2020<br>€         | 2019<br>€         |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Lonen en salarissen                                                          | 16.642.850        | 16.157.476        |
| Sociale lasten                                                               | 2.455.422         | 2.519.095         |
| Pensioenpremies                                                              | 1.441.977         | 1.371.118         |
| <b>Andere personeelskosten:</b>                                              |                   |                   |
| Overige personeelskosten                                                     | 1.428.944         | 1.416.858         |
| Zwitserse meerkosten (personele component)                                   | 42.391            | 40.186            |
| <b>Subtotaal</b>                                                             | <b>22.011.584</b> | <b>21.504.733</b> |
| Personeel niet in loondienst                                                 | 1.677.094         | 1.284.827         |
| <b>Totaal personeelskosten</b>                                               | <b>23.688.679</b> | <b>22.789.560</b> |
| <b>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:</b> |                   |                   |
| - ziekenhuiszorg                                                             | 189,7             | 185,4             |
| - directie, staf, management en ondersteunende diensten                      | 95,9              | 96,9              |
| <b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden</b>      | <b>285,6</b>      | <b>282,3</b>      |

#### Toelichting:

In de post overige personeelskosten zit een vrijval van € 162.469 en een toevoeging van € 109.347 aangaande reorganisatiekosten.

Binnen het gemiddeld aantal opgenomen personeelsleden op basis van FTE's zijn alle verschillende, te onderscheiden geldstromen binnen Merem Medische Revalidatie meegenomen. Te onderscheiden zijn de 1e geldstroom (zorg, behandeling en ondersteuning incl. Klinimetrie) en 2e geldstroom (detacheringen). Alle medewerkers zijn ingezetenen van Nederland.

#### 25. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

|                              | 2020<br>€        | 2019<br>€        |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Afschrijvingen:              |                  |                  |
| - materiële vaste activa     | 1.548.111        | 1.516.545        |
| <b>Totaal afschrijvingen</b> | <b>1.548.111</b> | <b>1.516.545</b> |

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

### LASTEN

#### 27. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

|                                        | 2020             | 2019             |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
|                                        | €                | €                |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 1.081.447        | 1.081.183        |
| Algemene kosten                        | 2.036.932        | 2.201.218        |
| Patiënt- en bewonersgebonden kosten    | 998.360          | 979.222          |
| Onderhoud en energiekosten:            |                  |                  |
| - Onderhoud                            | 309.760          | 300.410          |
| - Energiekosten gas                    | 116.289          | 153.211          |
| - Energiekosten stroom                 | 155.048          | 126.095          |
| <b>Subtotaal</b>                       | <b>581.096</b>   | <b>579.716</b>   |
| Huur en leasing                        | 876.772          | 735.647          |
| Dotaties en vrijval voorzieningen      | -                | -1.200.000       |
| <b>Totaal overige bedrijfskosten</b>   | <b>5.574.608</b> | <b>4.376.985</b> |

#### Toelichting:

De post dotaties en vrijval voorzieningen boekjaar 2019 betrof een vrijval van een algemene voorziening opgenomen ultimo 2018 voor mogelijke toekomstige verplichtingen.

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 28. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

|                                                         | 2020            | 2019            |
|---------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                                         | €               | €               |
| Rentebaten                                              | -               | -               |
| Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten | -               | -               |
| <b>Subtotaal financiële baten</b>                       | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| Rentelasten                                             | 236.500         | 282.395         |
| <b>Subtotaal financiële lasten</b>                      | <b>236.500</b>  | <b>282.395</b>  |
| <b>Totaal financiële baten en lasten</b>                | <b>-236.500</b> | <b>-282.395</b> |

## Toelichting:

De financiële lasten **boekjaar 2020**, in totaal € 236.500, bestaan in algemene zin uit 2 componenten:

- rentelasten lang vreemd vermogen: € 236.500 (2019: € 282.395)
- rentelasten kort vreemd vermogen (RC bancaire krediet): € 0 (2019: € 0)

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

### 31. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht.

De onderhavige verantwoording over 2020 is opgesteld op basis van de volgende, specifiek op Merem van toepassing zijnde, regelgeving 2020:

**het WNT maximum 2020 voor de categorie Zorg- en jeugdhulp, klasse IV.**

De bepaling van de bezoldigingsklasse vindt plaats a.d.h.v. 4 criteria te weten kennisintensiteit, aantal taken, aantal relevante financieringsbronnen en de omvang van de omzet. Per criteria kunnen punten worden gescoord, in het geval van Merem respectievelijk 5, 2, 2 en 2 punten.

Dit zorgt voor een totaalscore van 11 punten, en dat resulteert in klasse IV.

Het bezoldigingsmaximum van de Raad van Bestuur in 2020 voor Merem luidt derhalve **€ 185.000**. Het weergegeven toepasselijke WNT- maximum per functie is berekend naar rato van de omvang en, indien van toepassing, de duur van van het betreffende dienstverband waarbij, voor de berekening, de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1.0 fte. Uitzondering hierop vormt het WNT- maximum voor de leden van de Raad van Toezicht. Dit bedraagt voor de voorzitter 15% (€ 27.750) en voor de overige leden 10% (€ 18.500) van het bezoldigingsmaximum van € 185.000.

Naast de hieronder vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2020 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT- maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden.

Er zijn in 2020 binnen Merem geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

**De bezoldiging van de functionarissen welke over het jaar 2020 in het kader van de WNT verantwoord worden luidt als volgt :**

**Tabel 1a. Leidinggevende topfunctionarissen :**

| bedragen x € 1                                           | S.D. van Vegten | G. Hoogvliet                                              | P. Goossens   |
|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------|---------------|
| Functiegegevens                                          | Voorzitter RvB  | Lid RvB                                                   | Lid RvB       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2020               | 01/01 - 31/12   | 01/01 - 25/03                                             | 01/06 - 31/12 |
| Deeltijdfactor in fte                                    | 1,0             | 1,0                                                       | 0,8           |
| Gewezen topfunctionaris?                                 | nee             | ja                                                        | nee           |
| (Fictieve) dienstbetrekking?                             | ja              | ja                                                        | ja            |
| <b>Bezoldiging 2020</b>                                  |                 |                                                           |               |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen            | 166.872         | 44.360                                                    | 71.294        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                         | 11.798          | 2.762                                                     | 6.091         |
| <b>Subtotaal</b>                                         | <b>178.670</b>  | <b>47.122</b>                                             | <b>77.385</b> |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum            | 185.000         | 42.964                                                    | 86.536        |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag                        | -               | -4.158                                                    | -             |
| <b>Totale bezoldiging 2020</b>                           | <b>178.670</b>  | <b>42.964</b>                                             | <b>77.385</b> |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | n.v.t.          | Overschrijding wordt volledig toegerekend aan oude jaren. | n.v.t.        |
| <b>Gegevens 2019</b>                                     |                 |                                                           |               |
| Aanvang en einde functievervulling in 2019               | 01/01 - 31/12   | 01/01 - 31/12                                             | -             |
| Deeltijdfactor 2019 in fte                               | 1,0             | 1,0                                                       | -             |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen            | 165.929         | 159.628                                                   | -             |
| Beloningen betaalbaar op termijn                         | 11.615          | 11.573                                                    | -             |
| <b>Totale bezoldiging 2019</b>                           | <b>177.544</b>  | <b>171.202</b>                                            | <b>-</b>      |
| <b>Bezoldigingsmaximum 2019</b>                          | <b>179.000</b>  | <b>179.000</b>                                            | <b>-</b>      |

#### Onbelaste kostenvergoeding leden Raad van Bestuur, jaar 2020:

|                             |   |     |
|-----------------------------|---|-----|
| Vaste onkostenvergoedingen  | € | -   |
| Andere onkostenvergoedingen | € | -   |
| Binnenlandse reiskosten     | € | 513 |
| Buitenlandse reiskosten     | € | -   |

|                     |          |              |           |
|---------------------|----------|--------------|-----------|
| Opleidingskosten    | €        | 599          |           |
| Representatiekosten | €        | 931          |           |
| Overige kosten      | €        | 2.319        |           |
| <b>TOTAAL</b>       | <b>€</b> | <b>4.362</b> | 77 van 82 |

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

Tabel 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen :

| bedragen x € 1                                           | O. Suttorp    | P. Littooi    | M. Janssen    | L. Liezenberg |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                   | VOORZITTER    | LID           | LID           | LID           |
| Aanvang en einde functievervulling in 2020               | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 |
| <b>Bezoldiging 2020</b>                                  |               |               |               |               |
| Bezoldiging                                              | 27.750        | 18.500        | 18.500        | 18.500        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum            | 27.750        | 18.500        | 18.500        | 18.500        |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag                        | -             | -             | -             | -             |
| <b>Totale bezoldiging 2020</b>                           | <b>27.750</b> | <b>18.500</b> | <b>18.500</b> | <b>18.500</b> |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t.        | N.v.t.        | N.v.t.        | N.v.t.        |
| <b>Gegevens 2019</b>                                     |               |               |               |               |
| Aanvang en einde functievervulling in 2019               | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen            | 26.850        | 17.900        | 17.900        | 17.900        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                         | -             | -             | -             | -             |
| <b>Totale bezoldiging 2019</b>                           | <b>26.850</b> | <b>17.900</b> | <b>17.900</b> | <b>17.900</b> |
| <b>Bezoldigingsmaximum 2019</b>                          | <b>26.850</b> | <b>17.900</b> | <b>17.900</b> | <b>17.900</b> |

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

### 32. Honoraria onafhankelijke accountant

|                                                                                   | 2020           | 2019           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                                                                   | €              | €              |
| De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2020 zijn als volgt:           |                |                |
| 1 Controle van de jaarrekening                                                    | 123.934        | 116.856        |
| 2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC Normenkader en Nacalculatie) | 9.075          | 25.591         |
| 3 Fiscale advisering                                                              | 28.021         | 40.173         |
| 4 Niet-controlediensten                                                           | -              | -              |
| <b>Totaal honoraria onafhankelijke accountant</b>                                 | <b>161.030</b> | <b>182.620</b> |

#### Toelichting:

Binnen de kosten boekjaar 2019 inzake de controle van de jaarrekening zit aan meerwerk inbegrepen € 15.730 incl. btw zijnde meerwerk (uitloop) werkzaamheden in het t.b.v. de goedkeuring jaarrekening 2018.

Binnen de kosten boekjaar 2020 zit aan meerwerk een bedrag van € 8.591 incl. btw t.b.v. de goedkeuring jaarrekening 2019.

De kosten van de onafhankelijke accountant zijn volledig toegerekend aan het boekjaar.

### 33. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

In het verslagjaar 2020 hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen onder punt 31.



### 5.1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening 2020

De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening 2020 van stichting Merem Medische Revalidatie vastgesteld in zijn vergadering,

**d.d. maandag 17 mei 2021**

Raad van Bestuur  
stichting Merem Medische Revalidatie

S.D. van Vegten, voorzitter

P.H. Goossens

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening 2020 van stichting Merem Medische Revalidatie vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering,

**d.d. dinsdag 18 mei 2021**

Raad van Toezicht  
stichting Merem Medische Revalidatie

O. Suttorp, voorzitter

P. Littooi

L. Liezenberg

M. Janssen

### 5.1.11 Resultaatbestemming 2020

Volgens het besluit van de Raad van Bestuur is het resultaat over 2020 van Merem Medische Revalidatie ad **€ 1.185.361** euro (positief) als volgt bestemd :

|                                                                                                |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ▪ Ten gunste van de reserve aanvaardbare kosten (RAK)<br>als onderdeel van de algemene reserve | € 1.215.966 |
| ▪ Ten gunste van de fondsen (dotatie fondsen)                                                  | € 0         |
| ▪ Ten laste van de algemene reserve                                                            | € 0         |
| ▪ Ten laste van de bestemmingsreserve “LPT/ zorgvernieuwing”                                   | € 30.606    |
| ▪ Ten laste van de bestemmingsreserve “Onderzoek”                                              | € 0         |
| ▪ Ten gunste van de bestemmingsreserve “Giften”                                                | € 0         |

De Raad van Bestuur heeft de bovenstaande bestemmingsreserve “LPT / Zorgvernieuwing” benoemd.

### 5.1.12 Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum die geen invloed hebben op de situatie per balansdatum zijn toegelicht onder noot 15.

## **5.2 Overige gegevens**

### **5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

In de statuten van Merem is geen artikel gewijd specifiek aan de resultaatbestemming. Het jaarlijks behaalde resultaat staat dan ook ter vrije beschikking.

### **5.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.