

Bestuursverslag en jaarrekening 2018



Bestuursverslag en jaarrekening 2018

Merem Medische Revalidatie

incl.

Verslag Raad van Toezicht
Bestuursverslag en
Jaarrekening 2018

DEFINITIEVE VERSIE

dd. 28 mei 2019

Finance & Control
Merem Medische Revalidatie

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

Soestdijkerstraatweg 129
1213 VX Hilversum



Merem en haar 3 kernwaarden: samen vooruit, vernieuwend en met aandacht

INHOUDSOPGAVE

Jaarverslaggeving 2018

Voorwoord van de Raad van Bestuur	1 - 4
Verslag van de Raad van Toezicht	5 - 9
Financieel resultaat en genormaliseerd resultaat	10 - 12
Maatschappelijk verslag	
1. Algemeen	
1.1 Concernbeschrijving	13
1.2 Toelatingen, AGB codes, KvK en ANBI	13
1.3 Werkgebied (adherentie)	14
1.4 Organogram	14 - 15
1.5 Structuur van het concern	14
2. Bedrijfsvoering	
2.1 Bestuursmodel en medezeggenschap	16 - 18
2.1.1 Medezeggenschap	18
2.1.2 Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en MT	18 - 19
2.2 Personeel	20 - 23
2.3 Governance, Risicomanagement en Kwaliteit	24
2.3.1 Zorgbrede governancecode	24
2.3.2 Gedragscode, integriteitsbeleid en klachtenregeling	24
2.3.3 Risicomanagement	24 - 29
2.3.4 Kwaliteitsparagraaf	29
3. Strategisch beleid	30 - 32
4. Financieel beleid	
4.1 Jaarverantwoording 2018	33 - 39
4.2 Vooruitblik 2019	40 - 41
5. Jaarrekening 2018	
5.1 Jaarrekening 2018	42 - 81
5.2 Overige gegevens	82 e.v.

Voorwoord van de Raad van Bestuur

Korte terugblik | 2018

Wij kijken wederom terug op een bewogen, inspirerend en succesvol jaar voor Merem.

In een snel veranderend zorglandschap heeft Merem gedurende 2017 en 2018 overduidelijk de bakens weten te verzetten. Als goed gepositioneerde speler in het regionaal zorglandschap - met een relatief sterk gedifferentieerde productportfolie - heeft Merem kunnen laten zien dat het stringent sturen op integrale kwaliteit, een gezonde bedrijfsvoering, innovatie, patiëntgerichtheid en -tevredenheid loont. Daarbij zijn de nodige stappen gezet op de gebieden van uniformering en protocollering van behandeling, resultaatgerichtheid en resultaatverantwoordelijkheid, doelmatigheid, productiviteit, efficiency, verantwoording en transparantie, in toenemende mate ook in onze feitelijke behandelresultaten.

Ons toekomstbestendig beleid is daarnaast gericht op zowel het verder ontwikkelen en professionaliseren van onze belangrijkste productiefactor: onze medewerker als op het bewerkstelligen van de noodzakelijke synergie binnen en tussen onze zorg- en bedrijfsprocessen, gefaciliteerd door een vernieuwende organisatiestructuur welke gebaseerd is op integraal resultaat verantwoordelijke eenheden - ondersteund, geadviseerd en gecontroleerd door een relatief kleine, professionele staf organisatie - met de nodige focus op resultaat, prestatie, proces en kwaliteitsindicatoren, gericht op het meten van uitkomsten van behandeling.

Flankerend is gedurende 2017 en 2018 zorggedragen voor het gereed komen van de (deels) nieuwe huisvesting in Hilversum - de eind 2017, aanvang 2018 in gebruik name van Heydeborg (huur) en het in december 2018 gereed komen en de in gebruik name van de Nieuwbouw (eigendom), gezamenlijk met stichting Mytylschool De Kleine Prins - en is de verkoop en overdracht van onze bestaande, sterk verouderde en relatief dure huisvesting op de Crailoseweg in Huizen op 21 december 2018 een feit geworden.

Vanuit onze nieuw geformuleerde missie en visie, onze nieuwe (vereenvoudigde) kernwaarden, onze nieuw naam - **Merem Medische Revalidatie** - en ons nieuwe logo, huisstijl, branding en website zijn wij de uitdaging aangegaan om als Merem door te ontwikkelen naar een nieuw soort zorginstelling met name *voor wie vooruit wil*: patiënt- en netwerkzorg gericht, efficiënt, doelmatig, uitkomstgericht en waar succes wordt afgemeten aan wat patiënten en onze andere belangrijke stakeholders - onze medewerkers, onze zorgverzekeraars, onze verwijzers en onze financiers - van onze instelling vinden en verwachten.

Met betrekking tot onze *normale, reguliere* activiteiten zijn wij in 2018, in vergelijking met onze realistisch opgestelde begroting, er méér dan goed in geslaagd de kosten in de hand te houden. Tegelijkertijd, mede ook door de gedrevenheid en onvermoeibare inzet van onze medewerkers, zijn wij in 2018 in staat geweest met relatief minder personeel en met de nodige materiële kinderziekten binnen de begin januari 2018 in gebruik genomen kliniek in Heydeborg, de instroom van onze patiënten te blijven bedienen met behoud van de kwaliteit- en resultaatgerichtheid van onze behandelingen.

De totale DBC omzet, excl. noodzakelijke omzetnuanceringsen i.v.m. het bereiken van individuele omzetplafonds met bepaalde zorgverzekeraars, is over 2018 uiteindelijk dan ook zo'n **1.5%** hoger uitgevallen dan oorspronkelijk begroot.

Teneinde ook op de lange(re) termijn de kwaliteit van onze zorg te kunnen borgen en voldoende efficiënt en doelmatig te kunnen zijn vormt - met nu het verdwijnen van de locatie De Trappenberg in

Huizen en de integratie van de klinieken in Hilversum - het verzilveren in 2019 e.v. van de verschillende synergie mogelijkheden binnen Merem een essentieel onderdeel van ons vervolgt-transitie programma gericht op duurzame groei en continuïteit zodat wij kunnen blijven investeren in onze kwaliteit van zorg, onze uitkomsten en gelijktijdig de efficiency nog verder kunnen verbeteren. Synergie mogelijkheden bestaan onder meer uit gezamenlijke kwaliteitsborging (HKZ en ISO 9001) en uniformiteit in protocollaire werkwijzen, gezamenlijke zorginnovaties, gezamenlijke ICT gestuurde proces- ondersteunende verbeteringen (digitalisering), het gezamenlijk kunnen verbeteren van de uitkomsten van behandeling van patiënten (klinimetrie) en onze samenwerkingen binnen het gehele zorgnetwerk verder verstevigen om dichtbij huis de juiste zorg voor de (juiste) patiënt te kunnen organiseren.

Financieel resultaat Merem |

2018 in nader perspectief

Onze organisatie is over 2018 in staat gebleken een meer dan alleszins aanvaardbare balans te vinden tussen instroom, omzet van behandeling, patiëntgerichtheid en -tevredenheid, kwaliteitsnormen, productiviteit, kosten en rendement. Daarbij laat Merem over geheel 2018 een positief *genormaliseerd* resultaat zien van **€ 1,2 mln.** op een totale omzet van ruim € 30,4 mln. Met dit resultaat kunnen we onze financiële positie verder verbeteren.

T.o.v. de oorspronkelijke begroting 2018 - begroot over 2018 was een positief resultaat van een kleine € 0,7 mln. - valt het werkelijk behaalde resultaat over 2018 ruim € 0,5 mln. gunstiger uit. Deze afwijking is voor het grootste deel het gevolg van lagere personele kosten (PIL) dan begroot. De totale opbrengsten, incl. de overige (niet-DBC) opbrengsten, liggen per saldo vrijwel exact op begroot niveau.

Naast het genormaliseerd resultaat - waarbij het feitelijke resultaat behaald over 2018 is geschoond van incidentele, bijzondere baten en lasten - valt het *feitelijke resultaat* over 2018 van Merem een stuk hoger uit en ligt op een niveau van ruim **€ 4,5 mln.** (positief). De belangrijkste oorzaak van het fors uitgevallen positief incidenteel resultaat van € 3,3 mln. (netto) is gelegen in de verkoop ultimo 2018 van de locatie De Trappenberg in Huizen waarmee wij uiteindelijk een aanzienlijke boekwinst hebben weten te behalen.

Voor 2019 en verder zullen we blijven monitoren op een gezonde balans tussen kwaliteit (uitkomst) van zorg en de daarvoor benodigde prijs (kosten).

De per 1 januari 2019 van kracht zijnde (licht vernieuwde) organisatiestructuur - waarbij de bestaande zes RVE's zijn samengesmolten tot drie zorgdivisies - en waarbij de besturingsprincipes blijven uitgaan van een organisatie waarbinnen de verantwoordelijkheden daar gelegd worden waar ze ook het beste gerealiseerd kunnen worden, zal gericht zijn op een verdere verbetering van kwaliteit, samenspel en doelmatigheid van zorg.

Gastvrijheid |

Waardering door onze patiënten

Periodiek wordt de patiënttevredenheid gemeten. Onze inspanningen op dat gebied zien we vooral terugkomen op het gebied van gastvrijheid; de stijgende lijn is vooral waar te nemen op thema's die te maken hebben met bejegening en communicatie.

De patiënttevredenheid wordt extern gemeten via de Zorgkaart Nederland. Merem heeft in 2018 een 8,8 gescoord dus tenminste gelijk aan haar doelstelling (> 8,5). Intern wordt de tevredenheid gemeten aan de hand van enquêtes. Ook hier heeft Merem ruim een 8,0 behaald als rapportcijfer.

Merem vindt het belangrijk dat patiënten meedenken en meebeslissen in de keuze van de behandelingen.

Hoofdpijnen Akkoord 2019-2022 | de juiste zorg op de juiste plek

Merem wil zoveel mogelijk recht kunnen doen aan de uitgangspunten zoals gedefinieerd binnen het tussen o.m. de NVZ, NFU, FMS, ZN en VWS afgesloten *Hoofdpijnen Akkoord 2019-2022*.

Uitgangspunt vormt daarbij de stelling “de juiste zorg op de juiste plek”:

- het voorkomen van duurdere (extra) zorg; de afbouw van de MSR kliniek kinderen binnen Merem en het daarvoor in de plaats semi-klinisch behandelen van kinderen is een goed voorbeeld van de transformatie naar goedkopere maar zeker zo effectieve (en blijvende) zorg binnen Merem;
- het verplaatsen van zorg dichtbij de mensen thuis; poliklinische zorg op onze verschillende (deels ziekenhuis-) locaties dichtbij de patiënt staat binnen Merem centraal, uitsluitend klinisch in Hilversum als het werkelijk moet;
- het vervangen van traditionele zorg door andere vormen van zorg daar waar mogelijk, bijvoorbeeld door het gericht inzetten van E-Health technieken (mits doelmatig en meerwaarde biedend voor de patiënt) en het bevorderen van netwerkgeneeskunde waarbij het netwerk maatwerkoplossingen dichtbij huis kan aanbieden in de vorm van een snelle(re) overname door de 1^e lijn;

De door Merem geboden zorg zal ook van (nog) meer outcome parameters (uitkomstindicatoren, klinimetrie) worden voorzien zodat de gerealiseerde gezondheidswinsten ook daadwerkelijk meetbaar (en vergelijkbaar) zullen worden. Daarbij zal er tegelijkertijd meer focus komen op het aantoonbaar maken van de toegevoegde waarde van al onze behandelingen in relatie tot de kosten van behandeling.

M.b.v. o.a. de VIPP2 gelden zal, in de vorm van het patiënten portaal en de bijbehorende patiënten app, de uitwisseling van informatie en het online kunnen bieden van zorg en nazorg / monitoring tussen Merem en haar patiënt steeds laagdrempeliger kunnen plaats vinden. Een zeker vorm van “*always connected*” revalidatiezorg zal dit soort innovaties moeten bevorderen.

De algehele infrastructuur en uitstraling van Merem ondergaat inmiddels dan ook een transformatie: een huisvesting en een ICT passend bij onze strategie: flexibel, eigentijds en dichtbij i.c.m. een branding welke past bij onze waarden en ambities.

Portfolio & Partners | Verbeteren in de regio

De ontwikkelingen in het Nederlandse zorglandschap vragen zorginstellingen continu te kijken naar het eigen portfolio en het onderzoeken van samenwerkingsmogelijkheden. In de regio heeft Merem al diverse samenwerkingsverbanden met ziekenhuizen, zorginstellingen en verwijzers en naar een verdere uitbreiding van deze samenwerking wordt proactief en beleidsmatig op ingezet. Het versterken van onze positie op de regionale zorgmarkt, het verbeteren van ons behandel aanbod en delen van onze expertise met onze partners, doelmatigheid en het inspelen op de behoefte van de patiënt spelen hierbij een belangrijke rol.

Merem en het denken in mogelijkheden |

Inspireren, creëren en realiseren

Teneinde de patiënt, de verwijzer en de zorgverzekeraar zo optimaal mogelijk te kunnen (blijven) bedienen en om onze positie in het veld onderscheidend neer te kunnen zetten, zijn we als instelling niet benauwd om aanzienlijk tijd en geld te investeren in innovatie van en verbeteringen in onze behandelmethoden en onze behandeluitkomsten (klinimetrie en kwaliteitsindicatoren), in de wijze van planning van onze patiënten logistiek (geautomatiseerd, voorwaardelijk), in “slimme” ICT programmatuur en informatievoorziening (BI) voor een optimale procesondersteuning, een maximaal gebruik van *general IT controls* t.b.v. “meten is weten” en tenslotte in adequate, efficiënte huisvesting met eigentijds patiënten comfort.

Ook onze “Merem- branding” incl. onze visitekaartjes zoals website, intranet en patiënten portaal gaan nader op de schop teneinde een betere naamsbekendheid en positionering richting onze verwijzers (artsen en medisch specialisten) en onze patiënten te kunnen bewerkstelligen.

Tenslotte zal het verder verbeteren van onze netwerkzorg en het aangaan van externe partnerschappen met gelieerde instellingen in de directe omgeving de komende jaren centraal op de agenda staan, alles met als ultieme doel de dienstverlening en revalidatie expertise door Merem aan onze patiënten te optimaliseren.

Met het nu daadwerkelijk samengevoegd zijn van de klinieken en poliklinieken, incl. het behandelteam Mytyschool, van Huizen en Hilversum op één locatie in Hilversum en met het verdwijnen van de sterk verouderde en relatief kostbare locatie in Huizen zijn o.m. de volgende voordelen bereikt welke inmiddels (deels) ook binnen de begroting 2019 van Merem zijn verwerkt:

- eigentijdse huisvesting voor de patiënten van Merem, zowel in de Nieuwbouw als in het bestaande gebouw Heydeborg op locatie Hilversum;
- efficiënte inzet van en samenwerking tussen medewerkers Merem, zowel onderling als met de collega-medewerkers van De Kleine Prins;
- efficiënte inzet van middelen;

De daadwerkelijke overdracht en levering van een bepaald stuk grond, in eigendom van Merem op de locatie in Hilversum, bestemd voor commerciële woningbouw is nog steeds onderhanden.

Het proces daartoe is inmiddels in een kritieke fase beland en laat vooralsnog zijn voetsporen achter in de onderhavige financiële jaarcijfers 2018.

Ten slotte

Het behoud van kwaliteit en veiligheid van onze patiëntenzorg staat hoe dan ook voorop. Wij danken iedereen die zich in 2018 met hart en ziel heeft willen inzetten voor Merem.

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

dhr. G. Hoogvliet
Lid Raad van Bestuur

Verslag van de Raad van Toezicht

Normen voor goed bestuur en toezicht

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Merem Behandelcentra 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 gegeven aan de Zorgbrede Governancecode komt in de verschillende onderdelen van het jaardocument aan bod.

Waar staat de Raad van Toezicht 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 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 2018.

Raad van Toezicht |

Reglement van toezicht

Statutair bestaat de Raad van Toezicht uit minimaal vijf en maximaal zeven natuurlijke personen. In zijn reguliere vergadering van december 2018 heeft de Raad van Toezicht besloten om per 1 januari 2019 in samenstelling stapsgewijs terug te gaan naar drie leden, langs de natuurlijke lijn van de benoemingstermijnen. 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.

Funcities en nevenfuncties |

Raad van Toezicht Merem Behandelcentra 2018

Naam	Beroep/hoofd functie	Nevenfuncties
Dhr. O. Suttorp MD MBA , voorzitter sinds januari 2014	Voorzitter Raad van Bestuur Amphia Ziekenhuis Breda	<p>Vicevoorzitter Strategisch Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), Tilburg (sinds november 2017)</p> <p>Lid Raad van Toezicht GGZ-Oost Brabant, Boekel (sinds juli 2016)</p> <p>Voorzitter Raad van Toezicht Juzt, instelling voor jeugdzorg voor West-Brabant/Zeeland, Breda (sinds september 2014)</p> <p>Lid Adviesraad Master of Health Administration Tias Business School, Tilburg (sinds maart 2014)</p> <p>Lid Wetenschappelijke Adviesraad Hartstichting, Den Haag (sinds januari 2014)</p> <p>Adviseur en covoorzitter Rode Hoed Symposium, Mediforum, Bergen (sinds mei 2011)</p>
Dhr. drs. P. Littooi , lid sinds oktober 2015, lid audit-commissie	Lid Raad van Bestuur Martini Ziekenhuis Groningen	<p>Lid pensioenraad PFZW namens NVZ</p> <p>Voorzitter Raad van Toezicht Hof en Hiem in Sint Nicolaasga (sinds jan 2018)</p> <p>Voorzitter bestuursadvies-commissie Besturing en Bekostiging NVZ</p>
Mw. mr. L. Liezenberg - Kronemeyer , lid sinds december 2015, lid audit-commissie	CEO Novagraaf Group	<p>Lid Raad van Commissarissen van Concorp B.V.</p> <p>Lid van het Stichtingsbestuur GITP</p>
Mw. mr. M. Janssen – Witteveen , lid sinds april 2016, lid commissie kwaliteit & veiligheid	<p>Partner van Doorne Advocaten en Notarissen (tot 1 mei 2018)</p> <p>Rechter plaatsvervanger (vanaf 1 mei 2018)</p>	<p>Bestuurder FNO</p> <p>Lid Raad van Toezicht NVVC (Nederlandse Vereniging voor Cardiologie)</p>
Dhr. K. Illy , lid sinds januari 2014, lid commissie kwaliteit & veiligheid	Kinderarts ziekenhuis Rivierenland, Tiel	<p>Voorzitter Nederlandse Vereniging voor Kindergeneeskunde</p> <p>Directeur Bicomed, bureau voor communicatie</p>

In 2018 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht.

Commissies

Binnen de Raad van Toezicht functioneert een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een commissie kwaliteit. De remuneratiecommissie heeft geen reguliere vergaderingen, zoals dat wel het geval is bij de auditcommissie en de commissie kwaliteit. De remuneratiecommissie heeft 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 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, waarbij de financiële punten van de agenda worden voor besproken in de Auditcommissie en de agendapunten op het gebied van kwaliteit & veiligheid worden voor besproken in de Commissie Kwaliteit. 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 2018:

- Meerjaren medisch strategisch beleid Merem;
- Afronding van de wijziging van de organisatiestructuur, aansturing en samenstelling Raad van Toezicht;
- Vastgoed dossiers, waaronder de verkoop van De Trappenberg te Huizen, de ontwikkelingen rondom Gezondheidspark Monnikenberg en scenario's eigentijdse huisvesting in lijn met visie op revalidatie.

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 2018

De Raad van Toezicht vergaderde op 30 januari 2018, 22 maart 2018, 29 mei 2018, 9 oktober 2018 en 6 december 2018. Alle vergaderingen werden bijgewoond door de Raad van Bestuur, die uit eigen beweging of op verzoek een toelichting op de agendapunten heeft gegeven.

De strategiedag heeft plaatsgevonden op 15 mei 2018. Hierbij waren de leden van de Raad van Toezicht, de leden van de Raad van Bestuur en de Secretaris van de Raad van Bestuur aanwezig tijdens de middag. In de ochtend heeft onder leiding van de externe adviseur, de heer Guus de Vries

(DEV-organisatieadviseurs), de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Hierbij waren de leden van de Raad van Bestuur en de Secretaris van de Raad van Bestuur *niet* aanwezig.

De Auditcommissie is vier keer bij elkaar geweest: 8 maart 2018, 14 mei 2018, 27 september 2018 en 28 november 2018. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de reguliere financiële verantwoordingen besproken en is extra aandacht besteed aan de verhuizing en de afronding van de verkoop van De Trappenberg en de verschillende vastgoed dossiers.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid is vier keer bij elkaar geweest: 7 maart 2018, 15 mei 2018, 27 september 2018 en 22 november 2018. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de kwaliteitsaspecten van de zorg en de organisatie getoetst. Er is specifieke aandacht besteed aan de processen rond het veilig incidenten melden, leerpunten n.a.v. bezoek IGJ i.v.m. een calamiteit, uitkomsten interne audits, uitkomsten van behandelingen (middels klinimetrie) en klinisch leiderschap.

Op 18 juni 2018 heeft dhr. Littooy namens de Raad van Toezicht het zgn. artikel 24 overleg van de ondernemingsraad bijgewoond. Op 15 oktober 2018 waren dhr. Suttorp en mw. Liezenberg daarbij aanwezig namens de Raad van Toezicht.

Op 6 november 2018 heeft dhr. Illy namens de Raad van Toezicht de overlegvergadering met de cliëntenraad bijgewoond.

Op 11 juni 2018 waren dhr. Suttorp en dhr. Illy namens de Raad van Toezicht aanwezig bij de kernstaf/medische staf vergadering.

Presentie Raad van Toezicht | bij vergaderingen in 2018 incl. strategiedag

RvT-lid	RvT (incl. heidagen)	Auditcie.	Cie. Kwaliteit & Veiligheid
dhr. O. Suttorp, MD MBA,	6/6	-	-
dhr. drs. K. Illy	4/6	-	4/4
dhr. drs. Littooy	6/6	4/4	-
mw. mr. L. Liezenberg - Kronemeyer	5/6	4/4	-
mw. mr. M. Janssen - Witteveen	6/6	-	3/4

Samenstelling Raad van Bestuur | jaar 2018

Naam	Bestuursfunctie / portefeuille	Nevenfuncties
Mw. drs. S.D. van Vegten	Voorzitter Raad van Bestuur vanaf 16 mei 2015 -	N.v.t.
Dhr. drs. G. Hoogvliet	Lid Raad van Bestuur vanaf 1 april 2010	Lid Bestuur Revalidatie Nederland (tot 1 juli 2018)

		Voorzitter Bestuurscommissie Onderzoek Innovatie & Kwaliteit Revalidatie Nederland (tot 1 juli 2018)
		Voorzitter Commissie Ziekenhuizen Revalidatie Nederland (tot 1 juli 2018)
		Lid NVZ Bestuursadviescommissie Kwaliteit & Organisatie
		Lid NVZ Bestuursadviescommis-sie Hoofdlijnenakkoord (tijdelijk)
		Lid NVZD Governance Commissie

Sinds 1 oktober 2016 maken de bestuurders onderdeel uit van het Managementteam van Merem. Naast de bestuurders bestaat dit team uit de Manager Behandelorganisatie (COO) (tot 1 oktober 2018) en de Manager Financiën & ICT (CFO). Binnen het MT is sprake van hiërarchische verhoudingen en statutaire posities.

Bezoldiging en onkostenvergoedingen

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 boekjaar 2018.

Tabel 1 | Resultaat

in euro's x 1.000	2018	2017
DBC zorgomzet	28.501,2	28.030,2
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	24,9	22,5
Transitiegelden		
Subsidies	87,9	195,2
Overige bedrijfsopbrengsten	13.336,6	2.479,0
Som der bedrijfsopbrengsten	41.950,6	30.726,9
Personeelskosten	21.984,6	21.237,8
Afschrijvingskosten	7.887,7	1.689,5
Overige bedrijfskosten	7.370,7	6.103,2
Som der bedrijfslasten	37.243,0	29.030,5
Bedrijfsresultaat	4.707,6	1.696,3
Financiële baten en lasten	-/- 169,3	-/- 132,9
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	4.538,3	1.563,4
Resultaat in boekjaar	4.538,3	1.563,4

Tabel 2 | Financiële ratio's

Ratio's (kengetallen)	2018	2017
Omzetratio (EV / totale bedrijfsopbrengsten) = weerstandsvermogen (garantievermogen)	26,7%	31,0%
Netto rendement (resultaat / totale bedrijfsopbrengsten)	10,8%	5,1%
EBITDA (resultaat + afschr.kosten + financiële lasten) (x 1.000)	€ 12.595,4	€ 3.385,9
Solvabiliteitsratio (EV / totaal balansvermogen)	32,3%	29,9%
Budgetsolvabiliteit (EV / totale bedrijfsopbrengsten)	26,7%	31,0%
Current ratio (vlottende activa / kort VV)	1,12	0,51
Rentabiliteit (resultaat / EV)	40,5%	16,4%
DSCR Debt service coverage ratio = EBITDA / (rente + aflossing)	2,59	3,03

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 de instelling een groter gedeelte van zijn activa heeft gefinancierd met eigen vermogen zodat wij derhalve beter in staat zullen zijn te voldoen aan onze 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 fors positief behaalde resultaat over 2018 (een fors positieve EBITDA) is de DSCR ultimo 2018 2.59 groot.

Merem is per 31.12.2018 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 +1.5

Kasstromen

De netto kasstroom (mutatie geldmiddelen) over 2018 bedraagt € 6.455.885 positief.

(2017: € 2.605.588 negatief). De verandering in de liquiditeitspositie kan als volgt worden weergegeven:

Tabel 3 | Kasstromen

in euro's x 1.000	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten	11.027,7	2.152,1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-8.258,3	-7.298,2
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	3.686,5	2.540,5
Netto kasstroom	6.455,9	-/- 2.605,6

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten is over 2018 fors hoger uitgevallen in vergelijking met die over 2017 als gevolg van met name de revenuen uit de verkoop van de locatie De Trappenberg in Huizen. Daarnaast vallen ultimo 2018 de posten debiteuren en nog te factureren omzet fors lager uit. Daarentegen zijn de kortlopende schulden ultimo 2018 fors afgebouwd als gevolg van het volledig terugbetalen in 2018 van de overmatige DBC OHW bevoorschotting aan zorgverzekeraar Zilveren Kruis.

De fors negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten in 2018 en 2017 (€ 8,3 mln. in 2018 en € 7,3 mln. in 2017) hebben voor het grootste deel te maken met de uitvoering en het ultimo 2018 gereed komen van de nieuwbouw in Hilversum.

De uitvoering van de nieuwbouw is gefinancierd m.b.v. nieuw langlopend bancair krediet, ter beschikking gesteld door de ABN-AMRO bank en tot uiting komend onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Daarbij is in 2018 € 8.3 mln. opgenomen aan kredieten waarvan € 8.0 mln. langlopend. Als gevolg van de verkoop en de levering van de locatie De Trappenberg in Huizen zijn ultimo 2018 alle resterende leningen, welke 1 op 1 gekoppeld waren aan deze locatie, in één keer afgelost. Daarbij handelde het om een totale aflossing van ruim € 4.1 mln. aan geborgde leningen.

Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerd resultaat 2018, met vergelijkende cijfers boekjaar 2017, ziet er als volgt uit:

Tabel 4 | Genormaliseerd resultaat

in euro's x 1.000	2018	2017
Resultaat in boekjaar	4.538,3	1.563,4
Bruto opbrengst verkoop locatie De Trappenberg Huizen	11.750,0	
Makelaarskosten JLL	-/- 202,7	
Som der bijzondere baten (netto)	11.547,3	
Definitieve afrekening badwill met de MC Astmacentrum (per saldo retourontvangst i.v.m. uiteindelijk hogere opbrengsten en lagere kosten)	8,0	- 178,0
Bijzondere, 1-malige lasten i.v.m. ingebruikname Heydeborg 4 ^e kwartaal 2017		846,6
Volledige afboeking restant boekwaarden locatie Huizen i.v.m. verkoop en buitengebruikstelling	4.434,2	
Afboeking restant boekwaarden specifieke bouwdelen en grond, locatie Hilversum i.v.m. verkoop perceel (Venster, Sportcomplex incl. zwembad, de Beuk, Anker, grond)	968,3	
Versnelde afschrijving Facilitair Dienstengebouw Hilversum i.v.m. geplande nieuwbouw integraal Sportgebouw	788,3	
Verwerking binnen het resultaat van een algemene voorziening (i.v.m. een mogelijke toekomstige verplichting)	2.000,0	
Som der bijzondere lasten	8.190,8	668,6
Genormaliseerd resultaat in boekjaar	1.181,8	2.232,0

1. Algemeen

1.1 Concernbeschrijving

De stichting en de daartoe behorende zorgvoorzieningen

De stichting Merem Behandelcentra, stichtingsjaar 2010, is statutair gevestigd te Hilversum, Soestdijkerstraatweg 129 1213 VX en omvat op de balansdatum 31 december 2018 de volgende zorgvoorzieningen:

(handelsnamen met de te onderscheiden locaties, conform inschrijving KvK, 31 december 2018)

Handelsnaam De Trappenberg

Revalidatiecentrum De Trappenberg	vestigingsplaats Hilversum Soestdijkerstraatweg 129 1213 VX Hilversum
Centrum voor Revalidatie Almere	vestigingsplaats Almere / Flevo ziekenhuis Hospitaalweg 1 1315 RA Almere
Kinderrevalidatie Almere	vestigingsplaats Almere / St. Almere Speciaal Marathonlaan 5 1318 ED Almere
Poliklinische revalidatie volwassenen Lelystad	vestigingsplaats Lelystad / MC Zuiderzee ziekenhuis Ziekenhuisweg 100 8233 AA Lelystad
Poliklinische revalidatie kinderen Lelystad	vestigingsplaats Lelystad / Klimboom Kwelder 2 8224 CN Lelystad

Handelsnaam Heideheuvel

Astmacentrum Heideheuvel (hoofdlocatie)	vestigingsplaats Hilversum Soestdijkerstraatweg 129 1213 VX Hilversum
---	---

1.2 Toelatingen, AGB- codes, KvK en ANBI

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: wij leveren zorg op de gebieden van Medisch Specialistische Revalidatiegeneeskunde (MSR) en Medisch Specialistische Longrevalidatiegeneeskunde (MSL). Het WTZi toelatingsnummer van Merem luidt **9703**.

De handelsnamen van stichting Merem voeren elk hun eigen AGB code; voor De Trappenberg luidt de AGB code **06160703** en voor Heideheuvel **06030703**.

De KvK van Merem luidt **41194854**.

Merem is geregistreerd als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Ons RSIN / fiscaal nummer ANBI luidt **812459209**.

1.3 Werkgebied (adherentie)

M.b.t. de **complexe longrevalidatie**, meer specifiek de COPD functie, geniet Merem, locatie Hilversum (voormalig Heideheuvel) een groot regionaal bereik. De regio omvat West en Noord-West Nederland. Voor de functie op het gebied van astma (kinderen en volwassenen, grotendeels klinisch) bezit Merem (voormalig Heideheuvel) een landelijke functie.

Dat geldt ook voor de klinische behandeling van kinderen met morbide obesitas (vanaf 2015) en de klinische behandeling van kinderen met diabetesrevalidatie (m.i.v. 2016) welke in Merem, locatie Hilversum worden aangeboden. De poliklinische behandeling van kinderen met morbide obesitas met primair een revalidatie-indicatie heeft daarentegen een meer regionaal bereik.

Merem (voormalig De Trappenberg) biedt **Medisch Specialistische Revalidatiegeneeskundige** 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.

1.4 Organogram

Het organogram van Merem Behandelcentra ziet er per 1 januari 2019 (nieuwe stijl) als volgt uit (zie de volgende pagina).

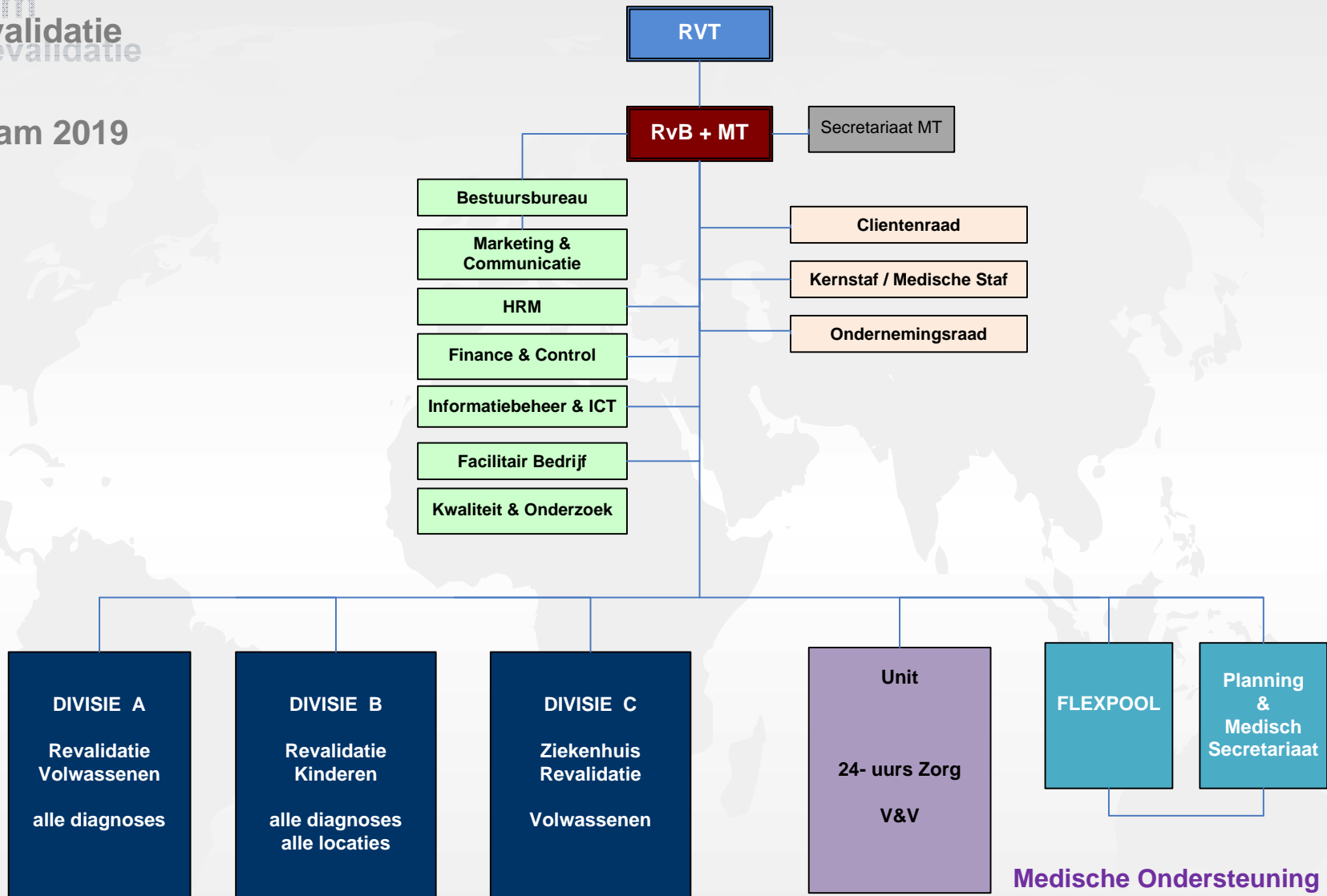
1.5 Structuur van het concern

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.

>> Organogram 2019



2. Bedrijfsvoering

2.1 Bestuursmodel en medezeggenschap

De organisatievorm van Merem Behandelcentra is volop in beweging. De m.i.v. 1 januari 2017 operationeel geworden herinrichting van de organisatie beoogt een nieuwe, “platte” wijze van werken te ondersteunen, met veel verantwoordelijkheid relatief laag in de organisatie waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor het klinisch leiderschap en het nieuwe RVE management, deze laatste vanaf 1 januari 2019 omgevormd in het nieuwe Divisie-management.

Inmiddels bevindt Merem zich in de 2^e fase van herinrichting van de organisatievorm waarbij de organisatie m.i.v. 1 januari 2019 een verdere transitie heeft ondergaan van het huidige zorgmodel van 6 RVE's, een 24-uurs zorg, een Flexpool en een Planning & Medisch Secretariaat naar een afgeslankt Divisiemodel met 3 zorgdivisies o.l.v. een divisiemanager en een medisch manager, een 24- uurs zorg en een gecombineerde Flexpool en Planning & Medisch Secretariaat.

Merem Behandelcentra kent een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht als toezichthouder. De afspraken tussen beiden zijn vastgelegd in statuten en reglementen. In 2012 zijn de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht herzien, zodat deze ook voldoen aan de Zorgbrede Governancecode.

M.i.v. 1 oktober 2016 wordt de organisatie geleid door het Managementteam waarbinnen de Raad van Bestuur (CEO Voorzitter en CMO Lid RvB), de COO Manager Behandelorganisatie en de CFO Manager Financiën/ Controller zitting hebben. Binnen het MT is sprake van hiërarchische verhoudingen en statutaire posities. De Voorzitter is daarbij portefeuillehouder voor de ondersteunende Staf- en Facilitaire functies, HRM, Facilitair Bedrijf en Marketing & Communicatie. Het Lid Raad van Bestuur en de Manager Behandelorganisatie zijn conform tweehoofdig integraal management portefeuillehouder voor de Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's, diagnose en behandeling) en de 24- uurs zorg. Het Lid Raad van Bestuur is daarbij individueel portefeuillehouder voor de afdeling Kwaliteit & Onderzoek, de Manager Behandelorganisatie is individueel portefeuillehouder voor de afdelingen Flexpool en Planning & Medisch Secretariaat. De Manager Financiën & ICT tenslotte is portefeuillehouder voor Financiën & Control, Informatiebeheer, functioneel applicatiebeheer & ICT. Het MT wordt direct ondersteund en geadviseerd door de Bestuurssecretaris en het Secretariaat MT.

Merem kent daarnaast maximaal 2 hiërarchische niveaus.

Het hart van de organisatie wordt per 1 januari 2017 gevormd door de RVE's (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden), de 24- uurs zorg en de Flexpool welke op basis van doelgroep, diagnose en volume zijn samengesteld. Daarbij dragen de Medisch manager en de RVE manager als tweehoofdige leiding integrale verantwoordelijkheid voor de individuele resultaten van de RVE (kwaliteit medisch handelen, productie, formatie, budget, veiligheid).

De nieuwe inrichting van de behandelorganisatie naar RVE- model is in 2 fasen ingevoerd: de 1^e fase is gestart per 1 november 2016, de 2^e fase is inmiddels aangevangen, direct in combinatie met de volledige concentratie van de Gooise locaties op de locatie Hilversum (eind december 2018).

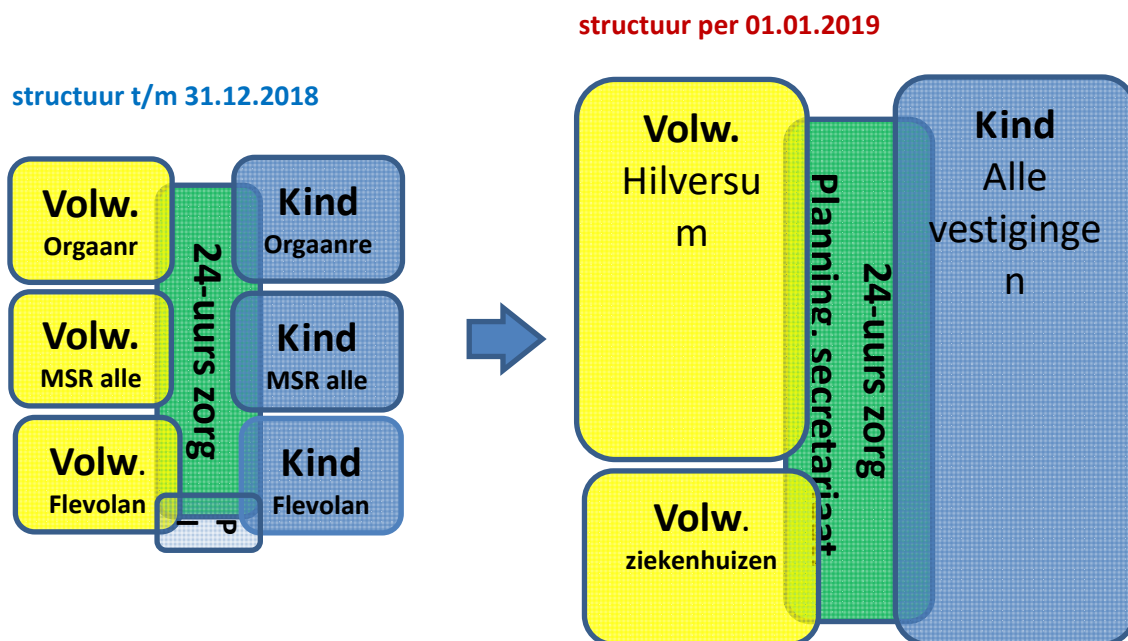
In fase 1 was sprake van 6 RVE's, 1 eenheid 24- uurszorg, een Flexpool en de afdeling Planning & Medisch Secretariaat.

In fase 2 zijn nu de 6 RVE's omgevormd tot 3 zorgdivisies en zijn de afdelingen Flexpool en Planning & Medisch Secretariaat samengevoegd tot één afdeling.

Met de volledige integratie van de locaties Huizen en Hilversum en de verkoop van de locatie De Trappenberg Huizen zijn feitelijk aan de voorwaarden voldaan om de organisatie (conform oorspronkelijke planning) te laten samensmelten naar een meer geïntegreerd divisiemodel met 3 zorgdivisies. Ieder van de zorgdivisies wordt daarbij geleid door een fulltime divisie manager - o.m. verantwoordelijk voor de strategie, de bedrijfsvoering, de financiën en de cultuur - en een parttime (6 uur) medisch manager - o.m. verantwoordelijk voor de instroom, de kwaliteit en de uitkomsten van de behandeling -. De divisie manager wordt daarbij ondersteund door een parttime divisie management assistent. De 3 nieuwe zorgdivisies vormen feitelijk een (althans gedeeltelijke) samensmelting van de bestaande 6 RVE's waarbij de volgende nieuwe indeling kan worden onderscheiden:

Divisie A	Revalidatie Volwassenen	bestaande uit de "oude" RVE's 1 en 3
Divisie B	Revalidatie Kinderen	bestaande uit de "oude" RVE's 2, 4 en 6
Divisie C	Ziekenhuis – revalidatie	bestaande uit de "oude" RVE 5

Ingaande 1 januari 2019 ziet schematisch de behandelorganisatie incl. de medische ondersteuning er dan als volgt uit:



De bestaande structuur van de Staf- en Facilitaire dienstverlening is daarbij ongewijzigd gebleven. De samenstelling van het MT is per 1 januari 2019 gewijzigd, de functie van Manager Behandelorganisatie (COO) is, ingaande 1 januari 2019 - tezamen met de effectuering en bemensing van de nieuwe divisiestructuur - komen te vervallen.

Essentieel voor een juiste besturing van de organisatie is voldoende managementparticipatie van onze medisch specialisten, in de vorm van een goed verankerd **klinisch leiderschap** met de nodige focus op kwaliteit, instroom (de vraag- en verwijzerkant) en uitkomsten van onze geleverde zorg. In het

bestaande organisatiemodel diende deze gestalte te krijgen in de vorm van het duaal management op RVE- niveau. Het voldoende formatief kunnen bezetten van de functie van Medisch Manager binnen de zes RVE's is echter op de nodige problemen gestuit. Op dit moment ligt er dan ook een nieuw voorstel voor waarbij de diverse verantwoordelijkheden van onze medisch specialisten voor de kwaliteit, de vraag, instroom en de productie van de artsen zelf en de klinische uitkomsten van onze behandeling worden geregeld (en gedeeld) vanuit een drietal verschillende posities:

- het Stafbestuur (visie en strategisch medisch beleid incl. bewaking en monitoring op hoofdlijnen van de realisatie);
- het voorzitterschap van de verschillende Kennisteam (R&D incl. het vermarkten daarvan op RVE- en diagnose niveau);
- het coördinatorschap binnen een individuele RVE (geïntegreerd op kwaliteit, instroom, productie en uitkomsten)

2.1.1 Medezeggenschap

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

De *Kernstaf* (een afvaardiging van de medische 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. 1 mei 2015)	geen
Dhr G. Hoogvliet	lid	(m.i.v. 1 april 2010)	zie pagina 8 en 9 van het verslag van de Raad van Toezicht

Tabel 6 | Samenstelling MT per einde verslagjaar

naam	functie	nevenfuncties
Mw S.D. van Vegten	Voorzitter Raad van Bestuur (CEO)	geen
Dhr G. Hoogvliet	Lid Raad van Bestuur (CMO)	zie pagina 8 en 9 van het verslag van de Raad van Toezicht
Mw L. Kok	Manager Behandelorganisatie (COO) (tot 1 oktober 2018)	geen
Dhr J. de Bruin	Manager Financiën / Controller (CFO)	geen

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. Littooij	lid (m.i.v. 1 oktober 2015)	Lid Raad van Bestuur / CFO Martini ziekenhuis, Groningen
Dhr K.E. Illy	lid (tot 31 december 2018)	Kinderarts in ziekenhuis Rivierenland, Tiel
Mw L. Liezenberg	lid (m.i.v. 1 december 2015)	CEO Novagraaf Group, Intellectual Property
Mw M. Janssen	lid (m.i.v. 1 april 2016)	Partner en advocaat van Doorne N.V. advocaten, notarissen & fiscalisten (tot 1 mei 2018); Rechter plaatsvervanger (m.i.v. 1 mei 2018)

2.2 Personeel

Personele formatie en ziekteverzuim in het verslagjaar 2018 |
nader toegelicht

Tabel 8 | Kerngegevens personeel

	2018	2017
Aantal fte personeelsleden in loondienst (gemiddeld, 12 maanden)	283,6	291,5
w.o. aantal fte Medisch specialisten	17,2	18,6

De totale formatie personeel in loondienst van Merem bedroeg over 2018 gemiddeld genomen **283,6 fte** incl. zwangerschapsvervangings. T.o.v. het jaar 2017 (291,5 fte) betekent dit een daling met 7,9 fte (-2,7%). De zwangerschapsvervangings betreft in 2018 een maximale omvang van ca. 2,1 fte (2017: 2,4 fte).

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

1 ^e geldstroom 2018	272,8	(2017: 274,2)
2 ^e geldstroom 2018	10,3	(2017: 11,1)
4 ^e geldstroom 2018	0,3	(2017: 6,0)
Klinimetrie (LPT) 2018	0,2	(2017: 0,2)

Een nadere onderverdeling van de fte's 1^e geldstroom naar afzonderlijke **functiegroep**:

	2018	2017
Personeel algemeen & administratieve functies	62.5	58.7 T
w.o. Staffuncties	5.8	4.8
w.o. Planning	11.5	9.8
w.o. Medisch Secretariaat incl. AB	18.2	17.6
w.o. ICT & Applicatiebeheer	9.0	8.2
Personeel facilitaire functies	22.0	21.8 T
RVE en Locatie management	8.3	8.6 T
Personeel onderzoeksfuncties	3.7	4.1 T
Personeel behandeling en -ondersteuning	100.4	102.0 T
w.o. fysiotherapie / ergotherapie / logopedie / hydrotherapie	66.7	66.3
w.o. bewegingstherapie / sport	5.2	6.2
w.o. activiteiten therapie	8.0	8.3
w.o. maatschappelijk werk	9.8	10.3
w.o. groepsopvoeders	4.4	4.4
w.o. agogie	3.8	4.3
Verpleegkundig en verzorgend personeel	39.6	40.6 T
w.o. personeel verpleging	31.9	30.8

w.o. personeel verzorging	7.4	9.3
Medische en sociaal- wetenschappelijke functies	33.5	34.9 T
w.o. klinische specialistenzorg	16.7	16.6
w.o. algemeen & specifieke geneeskundige zorg (w.o. AIOS)	1.9	2.6
w.o. klinische psychologie	11.5	11.8
w.o. Psychodiagnostisch Medewerker	1.3	1.3
Personeel terrein- & gebouw- gebonden functies	2.8	3.5 T
Totalen	272.8	274.2

Zwangerschap

De in 2018 totaal bruto ingezette formatie van 283,6 fte maar dan nu gecorrigeerd voor zwangerschapsverlof / -vervanging (in totaal ca. 2,1 fte) levert een netto ingezette formatie op van **281,5 fte**. Het gemiddeld zwangerschapspercentage over 2018 komt derhalve uit op een percentage van ca. **0,7%**. (2017: 0,8%).

Ziekteverzuim

Het jaar 2018 heeft Merem afgesloten met een verzuimpercentage van **4,60%** (exclusief zwangerschap). Ten opzichte van 2017 (4,80%) en 2016 (5,13%) is het verzuimpercentage aldus opnieuw, zij het licht, verder gedaald. Relatief gezien hebben de leeftijdsgroepen 46-55 en >55 jaar de grootste impact op deze daling.

Met een gemiddeld percentage van 5,22% (2017: 4,77%) in de branche is het verzuimpercentage binnen Merem in 2018 0.62% lager uitgevallen dan de branche terwijl dat in 2017 nog nagenoeg gelijk lag. Een verzuimpercentage van 4,60% betekent overigens nog wel dat per dag gemiddeld ca. 13,0 van de ruim 283 fte niet inzetbaar was (maar dat terzijde).

De meldingsfrequentie is het gemiddeld aantal ziekmeldingen per werknemer over een bepaalde periode. De meldingsfrequentie is in 2018 redelijk fors toegenomen, van gemiddeld 0,97 (2016) en 1,03 (2017) naar 1,25 in 2018. Ook ten opzichte van de branche (1,21 in 2018) scoort Merem in 2018 relatief dus hoog. Medewerkers melden zich relatief dus wat sneller en vaker ziek, dit kan duiden op een wat lagere verzuimdrempel.

Een verzuimsituatie wordt ingedeeld in een **duurklasse**. Deze wordt bepaald door te tellen vanaf de eerste verzuimdag tot en met de hersteldatum of de einddatum van de verslagperiode (31.12.2018). Het kort, middellang en lang verzuim t/m 182 dagen scoort binnen Merem hoger dan in de branche. Vooral de afwijking in het verzuim tussen de 1 en 6 maanden valt daarbij op. Daarentegen laten het lange verzuim vanaf 183 dagen en het extra lange verzuim een opvallend lage score zien.

Tabel 9 | Verzuim naar duurklassen

Verzuimduur	Merem 2018	Merem 2017	Branche 2018
1 t/m 7 dagen	0,91	0,73	0,80
8 t/m 42 dagen	0,81	0,54	0,68
43 t/m 91 dagen	0,77	0,35	0,50

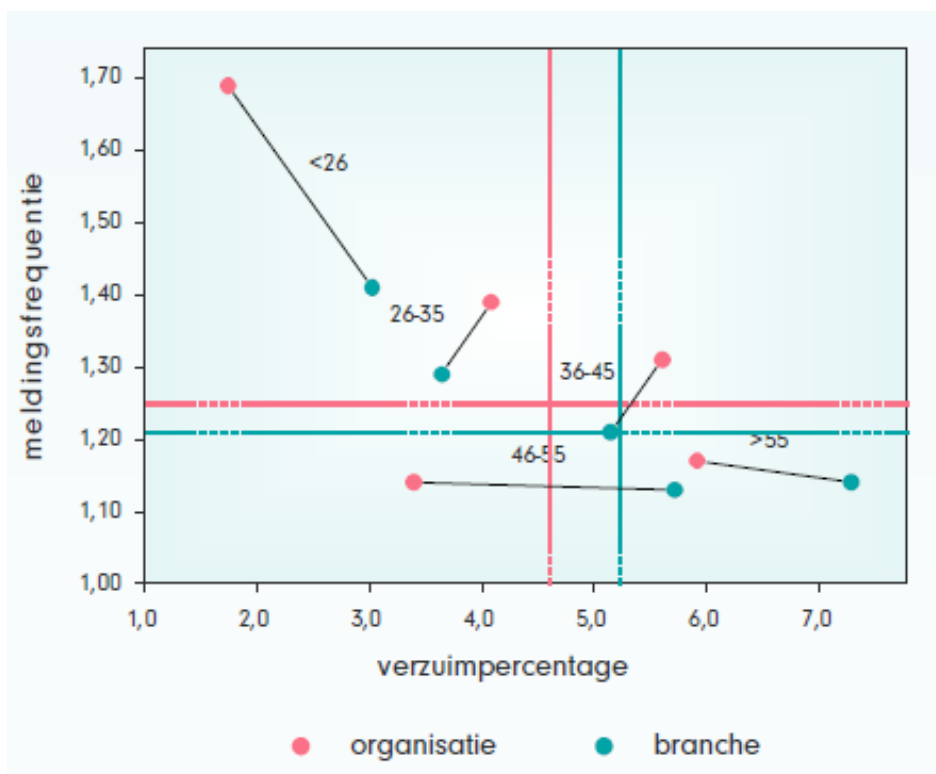
92 t/m 182 dagen	1,12	1,08	0,82
183 t/m 365 dagen	0,83	0,91	1,36
366 t/m 730 dagen	0,16	1,20	1,06
Totalen	4.60	4.80	5.22

Naast een indeling van het verzuim naar duurklasse kan het verzuim ook zinvol worden ingedeeld naar **verzuim naar leeftijd**.

De onderstaande grafiek laat over het jaar 2018 de verzuimprestaties per leeftijdsklasse zien.

De kans op relatief langdurige uitval in de hogere leeftijdsklassen is groter. Het verzuim in de groepen 46-55 en >55 ligt bij Merem onder het gemiddelde in de branche.

Als we daarbij kijken naar de leeftijdsopbouw van Merem dan is 50% van de medewerker 46 jaar of ouder. Van die 50% is 22% 55 jaar of ouder.



Aandacht voor verzuim blijft belangrijk, ook in 2019. Naast het adequaat begeleiden van het verzuim is het van belang om in te zetten op de preventie van verzuim. Dit aspect dient integraal onderdeel te vormen van het werkklimaat zodat medewerker en leidinggevende hierop tijdig anticiperen. Daarbij zijn in 2018 de onderstaande verbetermaatregelen geïmplementeerd, dit naar aanleiding van de evaluatie van het HR-beleid over 2017:

- het bespreken van het onderwerp (dreigend) verzuim tijdens het jaargesprek
- het stimuleren van de medewerker teneinde op eigen initiatief de bedrijfsarts te bezoeken

- het sneller benutten van de mogelijkheden omtrent het tweede spoortraject
- het loskoppelen van verzuim en disfunctioneren
- het aanspreken op houding en gedrag

Voor 2019 zijn de volgende 4 nieuwe maatregelen toegevoegd:

- aanstelling van een eigen, interne (<> externe) preventiemedewerker met focus op gezond leven en werken als preventie voor verzuim
- investeren in de ontwikkeling van leiderschap van het management
- investeren in goede verzuimbegeleiding
- aandacht schenken aan duurzame inzetbaarheid

2.3 Governance, Risicomanagement en Kwaliteit

2.3.1 Zorgbrede governance code

Merem onderschrijft het belang van corporate governance en hanteert de Zorgbrede Governancecode 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 2018 is geen gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling.

2.3.3 Risicomanagement

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, 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 risico's die de organisatie loopt en de mate waarin deze risico's beheersbaar zijn, teneinde crisismanagement te voorkomen. Als gevolg van toenemende marktwerking en toenemende invloed van zorgverzekeraars op het te voeren beleid, continu 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 gecombineerd met forse beperkingen van garanties vanuit de overheid, komt Merem aan steeds meer 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. Risico's kunnen daarbij, in praktische zin, gezien worden als de **effecten van onzekerheden** op het behalen van de belangrijkste organisatiedoelstellingen.

De belangrijkste (financiële) risico's en onzekerheden zijn aldus geïdentificeerd, geselecteerd, nader geanalyseerd en, daar waar mogelijk, voorzien van een verbeter- en monitoringsplan. De diepliggende ontstaans-achtergrond van de uiteenlopende risico's zijn te categoriseren in de volgende vijf deelgebieden:

- strategie
- operationele activiteiten
- financiële positie
- financiële verslaggeving
- wet- en regelgeving

Als aanvulling op de identificatie en selectie van de voornaamste risico's en onzekerheden wordt tevens, indien relevant, een beschrijving gegeven van de bereidheid c.q. mogelijkheid risico's en onzekerheden al dan niet af te dekken (de z.g. risicobereidheid of "risk appetite").

Onder het transitie programma van de afgelopen jaren is hard gewerkt aan een financieel gezond en toekomstbestendig Merem. De positief opgestelde begrotingen 2017, 2018 en 2019 en de financieel gunstig afgesloten boekjaren 2017 en 2018, volgend op het omvangrijk financieel herstelplan 2016, vormen daar een belangrijk onderdeel van.

Naast de focus op (weer) financieel gezond worden en een andere wijze van organisatie met betere sturingsmogelijkheden en integrale verantwoordelijkheden op een lager niveau binnen de organisatie vormt een - derde - belangrijk onderdeel van de transformatie het waar kunnen maken van de potentiële **synergiën** van de fusie en integratie.

Deze synergiën hebben enerzijds betrekking op het bewerkstelligen van verdere integratie-, schaal- en kostenvoordelen (besparingen) m.n. door het ultimo 2018 samengevoegd zijn van de huisvesting in Hilversum (Heydeborg en de opgeleverde Nieuwbouw) en de verkoop van onze verouderde locatie in Huizen, anderzijds op een verdere borging van de kwaliteit van de geboden zorg, op het uitwisselen van kennis rondom zorgproducten en op het verder verbeteren van de omzet d.m.v. het verhogen van de patiënten instroom (verbeteren van de Merem- branding en zichtbaarheid bij patiënten en verwijzers) en het doorvoeren van zorginnovaties. Dit laatste o.m. in de vorm van de nieuwe producten klinische obesitas, diabetes revalidatie en chronisch buikpijn, het daar waar mogelijk aanvullend neerzetten van poli's in de omringende ziekenhuizen, het zoeken naar de toegevoegde waarde van samenwerking met andere centra (netwerkzorg) en het zoeken naar partnerships met de geriatrische revalidatie (Vivium) en de Internationale School.

De te onderscheiden **financiële risico's** - welke m.b.v. de bovengenoemde transformatieprogramma's zijn onderkend en daar waar mogelijk worden beperkt - spitsen zich met name toe op

Strategie

- een juiste inhoudelijke afstemming van de behandeling op de vaststaande DBC-DOT productstructuren (MSR, CCLF en Obesitas/ Diabetes) en de bijbehorende (NZa max) tarifiering. Bij het bepalen van ons behandelaanbod en bij het structureren van onze behandelpaden, - protocollen en -modules wordt veel sterker dan voorheen rekening gehouden met de bestaande productstructuur (wat is maximaal daarbinnen mogelijk), de beschikbare opbrengsten welke daar één op één direct mee verbonden zijn (het tarief) en de beschikbare omzet- volumeruimtes (de omzetplafondafspraken met de individuele zorgverzekeraars). Belangrijk daarbij is het uitgangspunt dat er geen zorg wordt aangeboden die, al dan niet gedeeltelijk, niet "past" en derhalve ook niet tot navenante inkomsten maar wel tot kosten leidt. Evenals m.b.t. de zorgtype (schadelast-) jaren 2015 en 2017 is Merem m.b.t. het afgelopen zorgtypejaar 2018 niet in staat gebleken binnen de gemaakte omzetlimiet afspraken met bepaalde zorgverzekeraars (VGZ, DSW, Zorg & Zekerheid, ASR) te kunnen blijven waardoor, ondanks het maken van aanvullende afspraken gedurende het lopende jaar, opnieuw sprake is van een (aanzienlijke) omzetnuancering. Binnen de totale DBC productie van Merem nemen met name VGZ, DSW en Zorg & Zekerheid een steeds groter marktaandeel in, ten koste van m.n. het marktaandeel van Zilveren Kruis, CZ en Menzis waardoor in toenemende mate spanningen ontstaan in de jaarlijkse onderhandelingen en de risico's toenemen.
- het onderhouden van goede relaties met individuele zorgverzekeraars; goede, transparante relaties met Zilveren Kruis, CZ, Menzis, VGZ, Zorg & Zekerheid, ASR, DSW en Caresq zijn, zoals bovenstaand al omschreven, van eminent belang om te kunnen zorgdragen voor kostendekkende tarieven, voldoende productieruimte en, indien nodig, groeipotentieel voor zover dat past binnen het Hoofdlijnen Akkoord.

Juist de toenemende omzetrisico's verband houdende met de oplopende prijsdruk in de markt voor (op dit moment althans) de complexe longrevalidatie noodzaken tot optimale relaties en volledige transparantie in onze kosten en in de uitkomsten (gezondheidswinst) van onze behandeling.

- de belangrijke positie en het forse aandeel binnen onze DBC omzet van de kinderen afkomstig van de Mytyschool De Kleine Prins 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.
- het verhogen en relatief zeker stellen van voldoende patiënten instroom binnen onze medisch specialistische revalidatie, de complexe astma- en COPD en de morbide Obesitas en Diabetes, voor nu en in de toekomst. De juiste branding - de positionering van Merem, haar bijzondere activiteiten en haar behaalde resultaten naar patiënten en verwijzers - is daarbij op termijn gezien van essentiële betekenis. "Branding" is een strategisch aspect binnen Merem wat hoog op de prioriteitenlijst staat, zowel extern als ook intern, dit laatste in de vorm van een gedrag welke in overeenstemming is met onze kernwaarden.
- de noodzakelijke - gezien de verwachte volume ontwikkeling en de continue noodzaak om de inzet en kosten van de individuele behandeling omlaag te brengen - introductie van E-Health zorgtechnieken (Tele-Revalidatie en E-Revalidatie) betekent dat onze patiënt een grotere en actievere rol krijgt in het zorgproces. Dit brengt een andere positie van onze zorgprofessional met zich mee. Zij zullen kennis moeten gaan delen met de patiënt, het patiëntencontact zal niet enkel meer 'face-to-face' zijn. 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 tot een steeds hoogwaardiger aanbod van medisch specialistische revalidatie en complexe longrevalidatie. Merem zal continu moeten (kunnen) blijven 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^e lijn. Tegelijkertijd dienen wij proactief de samenwerking op te zoeken met andere zorg- en kennisinstellingen, met name voor samenwerking met deskundigen op het gebied van de geriatrische revalidatie.
- de relatief beperkte omvang 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.

Operationele activiteiten

- voldoende 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.

Aan de hand van het uitgevoerde bezuinigingsprogramma, de verkoop en overdracht van Davos, de verhuizing en het samenvoegen van de klinieken in Hilversum, de opgeleverde Nieuwbouw en de verkoop van De Trappenberg in Huizen is Merem op dit moment erin geslaagd, met grotendeels behoud van de omzet, procesmatig het kostenniveau, de personele inzet en deels ook de productiviteit in overeenstemming te brengen met het (maximale) opbrengstenniveau.

Een verdere verhoging van de productiviteit tot het gewenste niveau in combinatie met het optimaliseren van onze behandelprocessen en, specifiek, de bijbehorende patiënten-logistiek (overgang naar geautomatiseerde planning) vormen daarbij nog (procesmatige en ICT) uitdagingen in 2019 en 2020 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 anderhalf jaar geleden een diepgaand onderzoek gestart naar de vervanging van ons huidige, verouderde productie-planning-informatiesysteem Ecaris / R-EPD. Dit onderzoek bevindt zich langzamerhand in de besluitvormingsfase. De vervanging en implementatie van een dergelijk nieuw, omvangrijk informatiesysteem welke zo diepgeworteld zit in veel van onze processen en werkwijzen - het zit bij wijzen van spreken in ons DNA - zal de nodige impact gaan hebben op onze organisatie en herbergt tegelijkertijd ook de nodige forse risico's in zich. M.b.v. een juiste, goed overwogen keuze, een optimale voorbereiding in de uitvoering en de inhuur van deskundigen zal Merem trachten deze risico's tot aanvaardbare proporties terug te brengen.

Financiële positie

- de beschikbare liquiditeit, voldoende toegang tot externe financiering (kort rekening courant en lang vermogen) en daarmee op een duurzame continuïteit van Merem. In het verslagjaar 2017 is Merem zowel in staat gebleken een nieuwe, verhoogde rekening courant als nieuwe, lange middelen aan te trekken bij de nieuwe huisbankier ABN-AMRO bank.
- de verkoop van de locatie in Huizen is, i.c.m. de Nieuwbouw (Mytylschool De Kleine Prins, behandelruimtes, therapie zwembad) en de eind 2017 verzilverde huuroptie in Hilversum (Heydeborg), altijd een belangrijke voorwaarde geweest voor de werkelijke integratie tussen De Trappenberg Huizen en Heideheuvel Hilversum en het kunnen realiseren van de financiële- en schaalvoordelen en synergie- effecten. Aan deze voorwaarde is nu voldaan. De financieringsbestendigheid van de Nieuwbouw en de daaruit voortvloeiende kapitaallasten zijn, in de vorm van de zekere, geormerkte kasstroom vanuit de gemeente Hilversum, afdoende afgedekt. Het Merem- deel van de nieuwbouw is uiteindelijk volledig m.b.v. eigen middelen gefinancierd waardoor ultimo 2018 de financiële risico's m.b.t. onze (vaste) kapitaal- en huurlasten zoveel mogelijk zijn gemitigeerd.

Financiële verslaggeving

- binnen de jaarrekening 2016 van Merem is, vooruitlopend op de verkoop van een deel van de in eigendom zijnde gronden in Hilversum welke bestemd zijn voor commerciële woningbouw, binnen het eigen vermogen van Merem een herwaarderingsreserve gevormd ter grootte van € 2.867.745. De verwachting daarbij was dat de uiteindelijke overdracht van de grond (met instemming van het College Sanering) en de betaling van de verkoopprijs (€ 3,6 mln.) in de loop van boekjaar 2017 zouden plaatsvinden. Als gevolg van een civiel gerechtelijke procedure, aangespannen door een externe partij die recht meent te hebben op het betreffende perceel, heeft ultimo 2018 de overdracht nog steeds niet plaatsgevonden. Ook is door de betreffende partij, hangende de procedure, beslag laten leggen op het bewuste stuk grond. Gezien de grote onzekerheden en risico's welke inmiddels direct gekoppeld zijn aan de transactie rondom het perceel Sectie C nr. 9402 in Hilversum is de bovengenoemde herwaardering van het

betreffende perceel ultimo 2018 volledig teruggedraaid en zijn de resterende boekwaarden van de grond en gebouwen betreffende het - inmiddels buiten gebruik gestelde - perceel eveneens ultimo 2018 volledig afgeboekt.

Aanvullend is, op basis van verdere nieuwbouwplannen in Hilversum op de korte termijn, ultimo 2018 het Facilitair Dienstengebouw versneld afgeschreven.

Wet- en regelgeving

- Merem is, als 3^e 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.

De bovenstaande, gecategoriseerde risico's, voorzien van analyse, het mogelijke verbeter- en monitoringsplan, 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.

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. In april 2018 is dit nieuwe systeem, tezamen met de reguliere re-audit in het kader van de HKZ 2016 / ISO 9001:2015 (her-) certificering, met positief gevolg extern ge-audit en separaat gecertificeerd.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat de bovengenoemde en onderkende (financiële) risico's 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 hopen we in staat te zijn zorg te dragen voor de noodzakelijke continuïteit van het primaire bedrijfsproces en voorkomen we vermijdbare schade aan onze patiënten, medewerkers en imago. Dit doordat we afdelings- en instellings-brede risico's herkennen, prioriteren, elimineren of beheersen.

Het VRMS bestaat daarbij uit een geselecteerd aantal "veiligheids-" pijlers welke in directe samenhang met elkaar gemanaged zullen worden: patiëntveiligheid, medicatieveiligheid, medewerker veiligheid, gebouwveiligheid, informatieveiligheid (NEN 7510 en AVG), financiële veiligheid/ zekerheid en imago, reputatie en partners.

Per pijler worden specifieke risicogebieden geformuleerd waarbij de geldende normen en wet/ regelgeving meegenomen worden. Elk risicogebied op zich dient zo veilig mogelijk te zijn ingericht en de volledige kwaliteitscyclus te doorlopen.

De **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 implementatie in 2017 en 2018 van de BSC binnen Merem heeft de gedaante aangenomen van een 4-traps raket:

1. een vertaling van de missie, de visie en de strategie in concrete doelen (kritische succesfactoren) met de bijbehorende prestatie-indicatoren en –normen, onderverdeeld in 4 hoofdperspectieven (2017).
2. de communicatie van de doelen met de bijbehorende normen richting de resultaatverantwoordelijke eenheden incl. de koppeling met de feitelijke afdelingsresultaten (2017, 2018).
3. een realistische planning voor het kunnen verwezenlijken van de uiteenlopende bedrijfsdoelen (2018, 2019, 2020).
4. een evaluatie en een verdere verbetering van de BSC (2019, 2020 e.v.).

De BSC is uniek daar deze een vertaling vormt van de strategische doelen van Merem in concrete, meetbare parameters (prestatie-indicatoren). De parameters worden onderverdeeld in vier categorieën (perspectieven): het Financieel perspectief, het Klant perspectief, het Proces perspectief (interne bedrijfsvoering) en het Innovatie perspectief (ontwikkeling en groei).

2.3.4 De Kwaliteitsparagraaf

Binnen Merem wordt doorlopend gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit van de zorg aan patiënten en van de randvoorwaarden die daarbij van belang zijn.

Ook binnen Revalidatie Nederland (RN) - de branchevereniging voor medisch specialistische revalidatiezorg in Nederland - is kwaliteit reeds decennia lang een van de pijlers van het beleid. Vanaf eind jaren '90 hanteerde Revalidatie Nederland een eigen beoordelingskader externe toetsing revalidatiezorg. Aan de hand van objectieve en onafhankelijke kwaliteitscriteria afkomstig uit het beoordelingskader werden alle revalidatiecentra twee keer getoetst.

In 2008 koos Revalidatie Nederland voor **HKZ** (= *Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector*) als model. Dit leidde in maart 2009 tot de eerste HKZ-norm voor Medisch Specialistische Revalidatie (MSR).

Een grote meerderheid van alle revalidatie instellingen in Nederland heeft zich hierbij aangesloten. Ook Merem heeft gekozen voor het HKZ model en heeft reeds een aantal jaren geleden het HKZ-certificaat Medisch Specialistische Revalidatie voor ons kwaliteitsmanagementsysteem behaald. Met dit certificaat laat Merem aan zorgverzekeraars, patiënten, samenwerkingspartners en overheden zien systematisch te werken aan continue verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening.

De HKZ-norm uit 2009 is compatibel met ISO 9001:2008. Aangezien Merem naast de MSR ook een derdelijns categorale instelling betreft voor complexe long- en astmazorg is Merem voor dat onderdeel gecertificeerd op basis van ISO 9001.

In september 2015 verscheen ISO 9001:2015. Daarnaast maakten diverse ontwikkelingen in de branche een herziening van de HKZ-norm noodzakelijk. Revalidatie Nederland heeft dit aangegrepen om de bestaande HKZ-norm voor Medisch Specialistische Revalidatie te herzien (HKZ 2016).

In april 2018 is Merem met wederom goed gevolg ge-re-audit op basis van de nieuwe HKZ 2016 / ISO 9001:2015 normen waardoor een nieuwe certificering is ontstaan op basis van de nieuwe, herijkte normen.

De expliciete eisen waaraan een Veiligheidsmanagementsysteem (VMS) getoetst kunnen worden maken geen onderdeel uit van deze geactualiseerde HKZ-norm. Revalidatie Nederland heeft hier voor gekozen om revalidatie instellingen de keuze te geven om veiligheid als integraal onderdeel van kwaliteit te presenteren of juist als een op zichzelf staand onderdeel van hun kwaliteitsbeleid.

Binnen Merem vormt het Veiligheidsmanagementsysteem een integraal onderdeel van het Merem-brede Kwaliteits- en Veiligheidsmanagementsysteem (KMS).

3. Strategisch beleid

De oorsprong van Merem gaat terug naar 30 december 2010: op dat moment was 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 2018 is Merem 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 Longgeneeskunde (astma en COPD) aan zowel kinderen als volwassenen staan daarbij centraal. Daarnaast worden, tevens vallende onder de zorgverzekeringswet, op de hoofdlocatie in Hilversum kinderen met morbide Obesitas (m.i.v. 2015), kinderen met Diabetes revalidatie (m.i.v. 2016) en kinderen met chronisch buikpijn (m.i.v. medio 2019, pilotfase) klinisch behandeld.

Merem telt ultimo 2018 ruim 400 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 patiënt 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.

Onze missie

Merem Medische Revalidatie - voor wie vooruit wil

Wij zijn een organisatie van gedreven experts met het hart op de juiste plek. Dagelijks helpen wij honderden mensen met hun revalidatie, om hen op de best passende manier (weer) mee te laten draaien in de maatschappij. De behandeling is 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 en geven nooit op.




Ons doel en onze visie

Vastberaden om iedereen die bij ons komt succesvol te laten revalideren, brengen we je stap voor stap dicht bij je doel. Dit doen wij met de Merem Methode. Een compleet individueel stappenplan, opgesteld door een team van specialisten, met daarin een inventieve en persoonlijke behandeling. Je revalideert daarbij waar mogelijk zo dicht mogelijk bij huis.

Als expertisecentrum werken we intensief samen met revalidatiepartners, dichtbij of ver weg, die net zo bevlogen zijn als wij. Onze kennis en expertise delen we namelijk graag in ons netwerk.

Alles met als doel jou vooruit te helpen.

Onze waarden / waar wij als Merem in geloven

-  **Samen vooruit** Samen revalideren is essentieel voor vooruitgang. We delen onze kennis en expertise graag en zijn altijd dichtbij om te helpen.
-  **Vernieuwend** We denken in mogelijkheden en creëren oplossingen.
-  **Met aandacht** Bij ons voel je je gezien, gehoord en begrepen.

In onze missie staat verwoord waar wij ons bestaansrecht aan ontleen. Ons doel c.q. onze kijk op zorg geeft aan via welke weg wij onze ambities willen realiseren. De waarden zijn de bindende factor: zij maken duidelijk hoe wij ons in ons werk opstellen en volgens welke overtuiging wij handelen. Dat geldt in de allereerste plaats natuurlijk voor onze houding en ons gedrag ten opzichte van patiënten. Gelijktijdig bepaalt het onze attitude naar samenwerkingspartners in de bredere zorgketen, zoals huisartsen, verwijzende medisch specialisten van andere ziekenhuizen en zorgverzekeraars. De genoemde uitgangspunten maken duidelijk hoe onze medewerkers, behandelingen en faciliteiten inspelen op de behoeften van patiënten en andere direct belanghebbenden. Ze zijn te zien als een belofte aan onze patiënten en andere betrokkenen: zij zouden onze waarden ook echt zo moeten ervaren. Tegelijkertijd fungeren de waarden als leidraad bij vraagstukken op het gebied van medische zorg en/of bedrijfsvoering.

Serius strategisch **verbeterpotentieel** binnen Merem zit hem met name in decentraal leiderschap (bedrijfsmatig, inhoudelijk) en cultuur (verschillen overbruggen), overlegstructuur, procesbeheersing, procesvereenvoudiging en -harmonisatie, digitale procesondersteuning, patiënten logistiek (geautomatiseerde planning) en behandelmethoden welke zoveel mogelijk dienen te worden geuniformeerd volgens vaste (landelijke) normen, waarden en behandelprotocollen, afgestemd op de vigerende productstructuren, de bijbehorende producttarifieringen en de noodzakelijke randvoorwaarden.

Centraal daarbij staat de **cliëntfocus**: getornd kan en mag niet worden aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Er ligt dus opnieuw een uitdaging voor onze organisatie, deze bestaat er feitelijk in de goed ingeslepen patronen van de huidige organisatie blijvend te benutten (er gaat op veel fronten veel goed) en tegelijk met kracht de benodigde transformatie in professioneel handelen door te voeren.

Het centraal stellen van onze waarden, waarbij de medewerker binnen Merem voor de patiënt zelf het verschil kan en wil maken, is de basis voor succes. We worden namelijk pas echt beter als iedereen in de organisatie een klein beetje beter wordt. **Stelwoorden** om dit te bereiken zijn:

- gemeenschappelijke doelen
- denken in mogelijkheden
- inspireren, creëren, realiseren en het vieren van successen
- feedback geven en ontvangen
- verbinding leggen en branding
- leiderschap en eigenaarschap tonen

Bovenstaande vertaalt zich in de ambitie om elke dag opnieuw te verbeteren in het belang van de patiënt en de klant, dwars door de hele organisatie heen.

Zuiver bedrijfsmatig is de strategie van Merem erop gericht om haar zorgaanbod markttechnisch in de grotere regio, of deels landelijk, te continueren, verder te versterken en daar waar mogelijk (product-) inhoudelijk uit te breiden. De centralisatie van de locaties in Huizen en Hilversum op Monnikenberg in Hilversum fungeert enerzijds als centrale klinische setting voor onze Medisch Specialistische Revalidatie en Complexe Longrevalidatie incl. Obesitas en Diabetes zorg (kinderen en volwassenen) met daaraan gekoppeld een omvangrijk poliklinisch centrum incl. de bijbehorende nieuwbouw Mytylschool en anderzijds als kenniscentrum welke de basis zal vormen voor het aanbieden van de zorg binnen de verschillende (deels binnen ziekenhuizen gelokaliseerd) dependances algemene revalidatie kinderen en volwassenen in Almere en Lelystad, dichtbij huis van de patiënt.

Merem gaat bij haar strategievorming duidelijk uit van een onderlinge complementariteit en een gerichtheid op netwerkzorg met relevante partners onder het motto “de juiste patiënt, de juiste plek, de

juiste zorg”. Daarbij onderschrijft Merem in haar strategisch beleid de uitgangspunten zoals deze geformuleerd zijn binnen het **Hoofdpijnen Akkoord 2019-2022**.

Focus in onze strategie - zowel inhoudelijk als daarmee ook bedrijfsmatig (volgend) - ligt in het uitgangspunt dat onze zorgverlening **dichtbij de patiënt als het kan** dient plaats te vinden.

De patiënt herstelt sneller dichtbij huis. Gedragsveranderingen worden sneller aangeleerd als dit in de eigen omgeving gebeurt en de kans op herhaling van de problematiek is kleiner. Daarom willen we de patiënt zoveel mogelijk poliklinisch en dicht bij huis revalideren. We zetten daarom onze expertise in als dienst en product in het ziekenhuis, gezondheidscentrum of Mytyschool, dichtbij de patiënt.

Dit uit zich bedrijfsmatig in de zorgconcepten “schoolcampus met zorg”, “revalidatiecampus” en “shop-in-shop poli’s” in de omringende ziekenhuizen en overige zorgcentra, zoveel mogelijk flexibel (qua huisvesting) opgezet waarbij in principe tijdig en adequaat gereageerd kan worden op wisselende zorgvragen.

4. Financieel beleid

Merem heeft geen absoluut winstoogmerk en is gericht op het maximaal faciliteren van het zorg- en opleidingsklimaat (inzake de medische vervolgopleiding MSR De Trappenberg) binnen de mogelijkheden van de beschikbare middelen. Voor een duurzame continuïteit van de organisatie en voor het kunnen (blijven) aantrekken van externe financiering is, gezien het fors toegenomen risicoprofiel van de instelling, het waarborgen van voldoende rendement en weerstandsvermogen, ook op termijn, van groot belang.

De ambities waarop het financiële beleid van Merem is gestoeld - waarbij ook nadrukkelijk de strategische uitgangspunten van synergie, concentratie, duurzame omzetgroei, kosteneffectiviteit, productiviteit, harmonisatie, standaardisatie en uniformering van bedrijfsprocessen en zorgpaden en een optimale digitale ondersteuning daarvan (in de vorm van een nieuw EPD), eigentijdse omgeving en gerichte nieuwbouw, risicoreductie en risicospreiding i.c.m. nieuwe product en/of marktcombinaties worden gefaciliteerd - bestaan in grote lijnen uit de volgende **7 samengestelde componenten**:

- een wijze van behandeling (vorm, intensiteit, rendement) welke maximaal is afgestemd op de vigerende en toekomstige (modulair van opbouw) DBC-DOT product- en tarievenstructuur;
- strategische procesinnovatie teneinde d.m.v. harmonisatie, optimalisatie en innovatie van werkprocessen grotere efficiëncy, snelheid, kostenbewustzijn en klantgerichtheid te kunnen bereiken. Hierbij handelt het m.n. om primaire processen binnen de zorg (gestandaardiseerde zorgpaden, introductie E-Health) 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, voorzien van de nodige general IT controls;
- een verdere groei van de (m.n.) directe patiëntgebonden productiviteit;
- voldoende winstgevendheid: verruiming van de bruto en netto winstmarge d.m.v. een verdere verhoging van de productiviteit van direct behandelpersoneel i.c.m. een verdere afbouw van verplegend en ondersteunend personeel door het realiseren van substantiële kostenreducties onder invloed van synergie-effecten;
- voldoende rentabiliteit: voldoende rendement op het eigen vermogen;
- afdoende solvabiliteit: voldoende opbouw van weerstandsvermogen 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;

4.1 Jaarverantwoording 2018

Resultaatontwikkeling | 2018

met vergelijkende cijfers 2017

Met het nu voorbije **jaar 2018** zet de gunstige financiële ontwikkeling, die zich in 2017 - en deels ook al in 2016 - in Merem openbaarde, overduidelijk door.

T.o.v. onze **oorspronkelijke begroting 2018** zijn wij m.b.t. onze (zorg-) activiteiten erin geslaagd in 2018 de kosten nog wat verder terug te dringen, met minimaal behoud van de DBC omzet waardoor het *genormaliseerde* resultaat over 2018 uitgekomen is op een bedrag van **€ 1,2 mln. positief** op een totale *genormaliseerde* omzet van ruim € 30,4 mln., een netto rendement derhalve van **+4,0%**.

T.o.v. de oorspronkelijke begroting 2018 - begroot over 2018 was een positief resultaat van een kleine € 0,7 mln. - valt het genormaliseerde resultaat over 2018 aldus ruim € 0,5 mln. gunstiger uit.

Merem heeft over 2018 dan ook een reductie binnen de oorspronkelijk begrote kosten weten te bereiken van per saldo ruim € 0,5 mln. waarbij m.n. de personele kosten personeel in loondienst (PIL) met een bedrag van € 0,9 mln. fors lager zijn uitgevallen. Daarentegen zijn de kosten van het personeel niet in loondienst (PNIL) en de overige bedrijfskosten met respectievelijk € 0,4 mln. en € 0,15 mln. hoger uitgevallen, m.n. als gevolg van extra kosten facilitair beheer. Tenslotte zijn de kapitaallasten € 0,15 mln. lager uitgevallen dan oorspronkelijk begroot, dit m.n. onder invloed van het later gereed komen van de nieuwbouw in Hilversum (ultimo 2018) dan oorspronkelijk begroot.

De DBC omzet excl. omzetnuancering is in 2018, in vergelijking met de begroting 2018, ruim € 0,4 mln. hoger uitgevallen. Incl. omzetnuancering is slechts sprake van een omzetverschil van € 78k (hoger).

De, wederom, noodzakelijke omzetnuancering komt daarbij uit op een (vergelijkbaar met 2017) bedrag van € 360k. De *genormaliseerde* overige opbrengsten tenslotte zijn t.o.v. de begrote omzet 2018 uiteindelijk met € 44k iets lager uitgevallen, m.n. onder invloed van een verder afkalvende 2^e en 4^e geldstroom (reductie detacheringen aan derden).

Het totaal aantal fte's werkzaam binnen Merem laat dan ook in 2018 t.o.v. de realisatie 2017 een verdere krimp zien met gemiddeld 7,9 fte's, een afname met ruim 2,7%. T.o.v. het begrote aantal fte's 2018 is eveneens sprake van een uiteindelijk onderbezetting met gemiddeld 7,1 fte.

Begin 2019 heeft Merem het - procesgericht - zelfonderzoek verantwoord declareren 2018 ("normenkader") wederom succesvol uitgevoerd en zijn de - door PWC ge-audit - positieve uitkomsten gerapporteerd aan Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en Revalidatie Nederland (RN).

Tevens is door PWC een omvangrijke - gegevensgerichte - steekproef uitgevoerd op de gefactureerde DBC omzet 2017 en 2018 welke eveneens met gunstig resultaat is afgesloten.

Naast het genormaliseerd resultaat - waarbij het feitelijke resultaat behaald over 2018 is geschoond van incidentele, bijzondere baten en lasten - komt het *feitelijke resultaat* over 2018 van Merem een stuk hoger uit en ligt op een niveau van ruim **€ 4,5 mln. positief**.

De belangrijkste oorzaak van het positief incidenteel resultaat van netto € 3,3 mln. is gelegen in de verkoop ultimo 2018 van de locatie De Trappenberg in Huizen waarmee wij een aanzienlijke boekwinst hebben weten te behalen.

Het positieve resultaat over 2018 (4,5 mln.) valt, in vergelijking met de *vergelijkende cijfers over 2017* (een positief resultaat van € 1,6 mln.), **€ 2,9 mln. hoger uit**. Deze ontwikkeling is uitsluitend toe te schrijven aan het incidenteel behaalde resultaat in 2018 van netto € 3,3 mln. Daarentegen valt het genormaliseerde resultaat over 2017 (€ 2,2 mln.) aanzienlijk hoger uit dan het genormaliseerde

resultaat over 2018 (€ 1,2 mln.). Over 2017 was sprake van een 1-malige bijzondere last van ruim € 0,8 mln. i.v.m. de in gebruik name van het huurpand Heydeborg in Hilversum.

De *feitelijke* opbrengsten over 2018 (€ 41,9 mln.) liggen € 11,2 mln. (36,5%) hoger dan de totale werkelijke opbrengsten over 2017. Daarbij ligt de DBC omzet in 2018 ruim € 471k (1,7%) hoger terwijl de subsidies (VWS Opleidingsfonds) en de *genormaliseerde* overige opbrengsten over 2018 daarentegen met bijna € 800k (-29,8%) fors lager zijn uitgevallen. Het feit dat de feitelijke opbrengsten in 2018 zoveel hoger liggen dan die over 2017 is m.n. het gevolg van de bijzondere bate van netto € 11,5 mln. verband houdende met de verkoop van de locatie De Trappenberg in Huizen.

De feitelijke personeelskosten liggen, wat betreft de reguliere lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies (PIL), in 2018 in totaal € 192k (-1,0%) onder het kostenniveau 2017. De overige personeelskosten (w.o. m.n. de kosten dotatie PLB- en reorganisatie voorziening) en de kosten van het personeel niet in loondienst (PNIL, m.n. Facilitair Bedrijf) liggen daarentegen in 2018 met respectievelijk € 619k en € 319k zeer fors (in totaal 62,9%) boven het kostenniveau 2017.

De *reguliere* overige bedrijfskosten liggen in 2018 in totaal € 732k (13,6%) onder het kostenniveau 2017, m.n. als gevolg van fors lagere kosten onderhoud (€ 622k). Daarentegen is ultimo 2018 wel een *incidentele / bijzondere* bedrijfslast opgenomen van in totaal € 2,0 mln. i.v.m. een te treffen algemene voorziening voor mogelijk toekomstige verplichtingen.

Tenslotte bewegen de *reguliere* kapitaallasten (de kosten van afschrijving MVA en rente) zich met een bedrag van in totaal € 1.866k in 2018 vrijwel op het niveau van 2017 (€ 1.822k).

De post *incidentele/ bijzondere* afschrijvingslasten - bestaande uit diverse afboekingen respectievelijk een versnelde afschrijving op bestaande materiële vaste activa op de locaties Huizen en Hilversum - bedraagt over 2018 in totaal € 6,19 mln.

Het integraal resultaat 2018 Merem kan als volgt nader worden verbijzonderd; met vergelijkende cijfers 2016 en 2017.

Tabel 10 | Resultaat Merem: resultaat Merem over de jaren 2016 t/m 2018

in euro's x 1.000	2018	2017	2016
Resultaat Merem in boekjaar	+ 4.538,3	+ 1.563,4	-/- 1.211,0

Balans- en liquiditeit ontwikkeling | 2018

met vergelijkende cijfers 2017

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 20-25% wenselijk als basis voor een gezonde bedrijfsvoering.

In het kader van de resultaatbestemming 2018 (een winst van € 4.538.321) is enerzijds € 4.553.142 toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten en is anderzijds een bedrag van € 14.821 onttrokken aan de (oude) bestemmingsreserves LPT/ zorgvernieuwingsgelden.

Vooruitlopend op de daadwerkelijke overdracht van een deel van de in eigendom zijnde gronden in Hilversum, locatie Heideheuvel, welke bestemd zijn voor commerciële woningbouw en welk deel verkocht is aan een vastgoedmaatschappij is ultimo 2016 binnen het eigen vermogen van Merem een herwaarderingsreserve gevormd van in totaal € 2.867.745. Gezien de grote onzekerheden en risico's welke te maken hebben met deze transactie is ultimo 2018 de herwaardering volledig teruggedraaid, zijn de bijbehorende, resterende boekwaarden volledig afgeschreven en zijn de betreffende bouwdelen, tezamen met de grond, buiten gebruik gesteld.

Ultimo 2017 bedroeg het weerstandsvermogen van Merem, incl. de gevormde herwaarderingsreserve, in totaal € 9.523.295 zijnde 31,0% van de totale bedrijfsopbrengsten 2017. Als gevolg van het terugdraaien van de herwaardering en de resultaatbestemming 2018 bereikt uiteindelijk het weerstandsvermogen van Merem ultimo 2018 een nieuwe hoogte van **€ 11.193.871 (+17,5%)** zijnde **26,7%** van de (feitelijke) totale bedrijfsopbrengsten 2018. Hierbij wordt het weerstandsvermogen bepaald door het eigen vermogen te delen door de som van de totale bedrijfsopbrengsten.

De **liquiditeitspositie** is gedurende 2018 aanzienlijk (verder) verbeterd, getuige ook de fors positieve kasstroom (mutatie geldmiddelen) over 2018 van in totaal **€ 6.455.885**.

De stand van de aangehouden liquide middelen (banksaldi in RC) verbeterde tussen 1 januari 2018 en 31 december 2018 met in totaal ruim € 6,45 mln. onder invloed van met name de revenuen uit de verkoop van de locatie De Trappenberg in Huizen. Daarnaast vallen ultimo 2018 de posten debiteuren en nog te factureren omzet fors lager uit. De uitvoering van de nieuwbouw is gefinancierd m.b.v. nieuw langlopend bancair krediet, ter beschikking gesteld door de ABN-AMRO bank en tot uiting komend onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Daarbij is in 2018 € 8.3 mln. opgenomen aan kredieten waarvan € 8.0 mln. langlopend.

De fors negatieve kasstromen uit investeringsactiviteiten in 2018 en 2017 (€ 8,3 mln. in 2018 en € 7,3 mln. in 2017) hebben voor het grootste deel te maken met de uitvoering en het ultimo 2018 gereed komen van de nieuwbouw in Hilversum. Daarnaast, als gevolg van de verkoop en de levering van de locatie De Trappenberg in Huizen zijn ultimo 2018 alle resterende leningen, welke 1 op 1 gekoppeld waren aan deze locatie, in één keer afgelost. Daarbij handelde het om een totale aflossing van ruim € 4.1 mln. aan geborgde leningen. Aanvullend zijn ultimo 2018 de (niet- bancaire) kortlopende schulden fors afgebouwd als gevolg van het volledig terugbetalen in 2018 van de overmatige DBC onderhanden werk bevoorschotting aan zorgverzekeraar Zilveren Kruis (€ 3,86 mln.).

Begin januari 2019 is het kortlopend (RC-) deel van de nieuwbouw financiering (ultimo 2018 € 3,92 mln.) - eveneens ter beschikking gesteld door de ABN-AMRO bank en oorspronkelijk bedoeld ter consolidatie in nieuw lang vreemd (bancair) vermogen - door Merem volledig afgelost.

Omzet ontwikkeling | 2018 met vergelijkende cijfers 2017

De totale bedrijfsopbrengsten boekjaar 2018 laten een omzet zien van in totaal **€ 41.950.657** (2017: € 30.726.871), een toename derhalve met **€ 11.223.787 (36,5%)**.

Het aandeel van de productie gebonden DBC omzet binnen de totale omzet over 2018 van Merem bedraagt € 28.501.249 (2017: € 28.030.200). Daarmee is over 2018 de totale DBC omzet t.o.v. 2017

gestegen met € 471.049 (+1,7%), ondanks een noodzakelijkerwijs in 2018 opgenomen DBC omzetsuivering van in totaal € 359.851 (2017: € 369.912) en ondanks een tijdelijke, noodgedwongen reductie van de instroom van klinische MSR patiënten i.v.m. tijdelijke, facilitair van aard zijnde, problemen bij de in gebruik name van de kliniek Heydeborg in Hilversum.

Tabel 11 | DBC omzetverdeling Merem naar afzonderlijke Doel- / DBC productgroep
(incl. verplichte omzetsuiveringen)

in euro's x 1.000 (boekjaren)	2018	2017
a. Medisch Specialistische Revalidatie (MSR)	18.189,2	17.922,9
b. Complex Chronisch Longfalen (CCLF)	9.109,8	8.845,8
c. Obesitas / Diabetes revalidatie	1.202,2	1.261,5
Totale DBC omzet Merem Behandelcentra	28.501,2	28.030,2

De subsidies (de beschikbaarheidsbijdrage opleidingsgelden MSR) liggen in 2018 (€ 87.947) op een beduidend lager niveau in vergelijking met de gelden over 2017 (€ 195.150). Voor 2018 is, o.b.v. voorcalculatie, sprake van een maximale beschikbaarheidsbijdrage van € 135.800, het equivalent van 1.0 fte AIOS instroom en doorstroom. I.v.m. een na te calculeren correctie over 2017 van in totaal € 47.853 is per saldo in 2018 sprake van een netto subsidie opbrengst van (slechts) € 87.947.

De *reguliere, genormaliseerde* overige bedrijfsopbrengsten (1^e, 2^e en 4^e geldstroom tezamen) dalen in het verslagjaar zeer fors met in totaal **€ 689.783 (-27,8%)** tot een totaalbedrag van € 1.789.237 (2017: € 2.479.021). De forse afname is m.n. toe te schrijven aan (wederom) aanzienlijk lagere opbrengsten uit tot voor kort relatief duurzame detachingsrelaties met o.m. het MRC Doorn en de MC Groep (A'dam, Davos en Lelystad). De bijdrage in het kader van de subsidieregeling Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg (de z.g. KIPZ- gelden) is over 2018 uitgekomen op een definitief bedrag van € 265.700. Daarmee ligt de bijdrage een fractie lager dan het ter beschikking gestelde bedrag in 2017 (€ 273.935).

De *daadwerkelijke* overige opbrengsten laten over 2018 een aanzienlijke stijging zien met in totaal **€ 10.857.542** tot een totaalbedrag van € 13.336.562 onder invloed van de 1-malige bijzondere bate van netto € 11.547.325 afkomstig uit de verkoop van de locatie De Trappenberg in Huizen.

De overige opbrengsten zijn in z'n geheel ten gunste van de resultaten uit normale bedrijfsuitoefening gebracht.

Lasten ontwikkeling | 2018

met vergelijkende cijfers 2017

De totale **bedrijfslasten**, excl. de financiële baten en lasten, zijn, in vergelijking met 2017, in 2018 zeer fors gestegen met in totaal **€ 8.212.492 (28,3%)** tot een totaalbedrag van **€ 37.243.033** (2017: € 29.030.541).

De oorzaak van de zeer forse toename binnen de bedrijfslasten over 2018 is voor een belangrijk deel gelegen binnen 2 *incidentele, bijzondere* posten t.w.

- a. de post **bijzondere** afschrijvingslasten van in totaal € 6.190.846 bestaande uit diverse afboekingen respectievelijk een versnelde afschrijving op bestaande materiële vaste activa op de locaties Huizen en Hilversum en
- b. een **bijzondere** overige bedrijfslast van in totaal € 2,0 mln. i.v.m. een te treffen algemene voorziening voor mogelijk toekomstige verplichtingen.

De **financiële baten en lasten** zijn t.o.v. het voorgaande jaar in 2018 per saldo met **€ 36.433** toegenomen tot een totale last van **€ 169.303** (2017: € 132.871). De lichte toename is m.n. het gevolg van een (tijdelijke) toename van de rentekosten op het (kort) rekening courant bancaire krediet.

Lasten 2018 in detail |

Ontwikkeling van de totale reguliere, genormaliseerde bedrijfslasten

De **lonen en salarissen** vertonen in 2018 een daling met € 241.397 (-1,5%). Het gemiddeld aantal uitbetaalde fte's is dan ook gedaald van 291,5 fte naar 283,6 fte, een volumedaling derhalve met 7,9 fte (-2,7%). Daartegenover staat de prijscomponent in de vorm van m.n. de kostenstijging uit hoofde van de CAO-Ziekenhuizen welke voor 2018 een initiële, structurele loonstijging van 2,0% (per 1 juli) en een eenmalige loonbedrag van ca. 0,4% (september) betekende, een totale kostenstijging op jaarbasis van gemiddeld ca. 1,4%.

De **sociale lasten incl. pensioenpremies** daarentegen vertonen, onder invloed van een gestegen premieniveau van AWF, ZVW, WAO/AOF en AP, een kleine stijging met € 49.244 (1,3%).

De **overige personele lasten** laten per saldo een zeer forse toename zien van maar liefst € 619.546 (+92,6%) tot een totaalbedrag van € 1.288.352. De stijging in 2018 t.o.v. 2017 heeft grotendeels te maken met drie ontwikkelingen:

- a. een forse (netto) dotatie aan de voorziening/ korte schuld PLB van € 334.916, m.n. als gevolg van een forse opwaartse aanpassing van het all-in uurtarief waarmee de PLB uren worden gekapitaliseerd,
- b. de vorming ultimo 2018 van een nieuwe voorziening reorganisatie personeel 2018 van € 214.653,
- c. een hogere realisatie aan studie- en opleidingskosten

De vergoedingen **personeel niet in loondienst** vertonen over 2018 eveneens een forse toename met in totaal € 319.371 (+38,8%) tot een totaalbedrag van € 1.142.448. De stijging is m.n. toe te schrijven aan fors meer PNIL- inzet binnen het Facilitair Bedrijf (€ 225k), HRM (€ 50k) en 24- uurs zorg (€ 60k).

De kosten van de **reguliere afschrijvingen** op de materiële vaste activa (gebouwen, installaties, instandhouding en inventarissen) liggen over 2018 vrijwel op hetzelfde niveau als over 2017 met een totaal afschrijvingsbedrag van € 1.696.905 (2017: € 1.689.532).

De totale investeringen - excl. de nieuwbouw in Hilversum - bedragen ultimo 2018 € 1.545.540 (2017: € 1.296.062) en liggen daarmee € 249.478 boven het niveau van 2017. Deze stijging is volledig het gevolg van fors toegenomen instandhoudingsinvesteringen op het terrein en binnen bepaalde bouwdelen op de locatie in Hilversum.

De **reguliere overige bedrijfskosten** - voeding & facilitair, algemeen, patiëntgebonden, onderhoud en energie, huur en leasing laten per saldo over 2018 t.o.v. 2017 een afname zien met in totaal € 732.492 (-12,0%). De totale kosten komen in 2018 dan ook uit op € 5.370.691 (2017: € 6.103.183).

Onderstaande volgt een nadere detaillering van de ontwikkeling van de overige bedrijfskosten:

- a. de kosten van **voeding & facilitair** laten in 2018 een lichte daling zien met in totaal € 17.508 (-1,5%) m.n. als gevolg van het verder afgenomen aantal verpleeg- (voedings-) dagen binnen de klinieken van Merem in Hilversum.

b. de **algemene kosten** vertonen over 2018 in vergelijking met 2017 eveneens een lichte afname met in totaal € 50.812 (-2,7%), met name als gevolg van (relatief) lagere advieskosten.

c. de **patiëntgebonden** kosten daarentegen zijn over 2018 in vergelijking met 2017 licht hoger uitgevallen met in totaal € 26.811 (+3,2%) tot een totaalbedrag van € 875.922, m.n. als gevolg van (wederom) hogere kosten van medicatie.

d. de kosten van **onderhoud en energie** vertonen in totaliteit in 2018, in vergelijking met 2017, een zeer forse daling met in totaal € 663.194 (-45,4%) tot een totaalbedrag van € 796.428 (2017: € 1.459.622). Naast gedaalde energiekosten (gas en stroom) over 2018 laten m.n. de onderhoudskosten over 2018 een forse reductie zien als gevolg van het feit dat de explosie aan onderhoudskosten gedurende het 4^e kwartaal 2017 - welke volledig was toe te schrijven aan de 1-malige (bijzondere) lasten i.v.m. het gereed c.q. geschikt maken en de ingebruikname van het huurpand Heydeborg in Hilversum, incl. de hiertoe benodigde, aanvullende infrastructurele aanpassingen op het terrein in Hilversum - in geheel 2018 vrijwel achterwege is gebleven.

e. de kosten van **huur en leasing** zijn in het verslagjaar aanzienlijk gestegen met in totaal € 169.390 (+30,6%). De belangrijkste oorzaak hiervan is gelegen in het feit dat de huurkosten betreffende het pand Heydeborg in Hilversum binnen de exploitatie 2018 alle vier de kwartalen hebben meegelopen terwijl in 2017 dat nog uitsluitend het 4^e kwartaal betrof.

4.2 Vooruitblik | 2019 e.v.

De zorgvraag verandert. 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 ook in toenemende mate gerealiseerd tezamen met andere zorg aanbieders via reeds ontwikkelde en te ontwikkelen zorgnetwerken. Merem verwacht derhalve dat haar expertise en zorgaanbod in de regio op de middellange termijn verder zal moeten kunnen groeien. De groeipotentie van Merem wordt daarentegen wel sterk begrensd door de financiële kaders welke door zorgverzekeraars en vanuit overheidswege worden gesteld. Daarbij dient de aan te bieden zorg zo slim, zo doelmatig, zo efficiënt en zo dicht bij huis van de patiënt als mogelijk - lees: met korte opname- en behandelperioden (poliklinisch is de norm, uitsluitend klinisch als het moet), met zo weinig mogelijk inzet van behandeluren, tegen zo laag mogelijke kosten en met, daar waar zinvol, gebruik van moderne E-Health technieken - plaats te vinden, maar wel met de kwaliteit en met die (meetbare en transparante !) uitkomsten welke nodig zijn en onvoorwaardelijk van ons verwacht en geëist mogen worden.

Onze uitdagingen voor 2019 e.v. nader geconcretiseerd

Merem ziet het als haar privilege om hoogwaardige medische-specialistische zorg te verlenen ten behoeve van het meest kostbare bezit van ons als mens, de eigen gezondheid. Het is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om dit voor de patiënt op de meest optimale wijze te organiseren. In een sterk veranderende omgeving en in een tijd van toenemende financiële krapte vraagt dit om de nodige focus en creativiteit.

De toenemende impact vanuit de maatschappij en onze reactie daarop voor 2019 e.v. kan als volgt uitgedrukt worden in de bekende vier dimensies van de BSC.

Het Financieel perspectief

De (volume) groeiverwachtingen rondom het beschikbare zorgbudget zullen verder afvlakken naar ca. 0% in 2022. Daarnaast zal de nieuwe, nog af te sluiten CAO Ziekenhuizen de nodige kostenstijgingen teweeg gaan brengen welke over het algemeen slechts deels in hogere DBC tarieven kunnen worden doorberekend. Ook staan de tarieven voor specifieke, dure behandelingen, w.o. die van de MSR en complexe longrevalidatie, onder toenemende druk. Het kunnen blijven realiseren van een betrouwbare omzet en resultaat, dat ons voldoende financiële armslag geeft om te investeren in de continuïteit en toekomst van Merem Behandelcentra blijft derhalve een ultieme uitdaging.

De inmiddels gemaakte DBC-DOT omzet- en tariefafspraken voor 2019 met de diverse zorgverzekeraars lijken zonder meer toereikend om de intern begrote DBC omzet voor 2019 ook daadwerkelijk te kunnen faciliteren.

Het Klant (inhoudelijke) perspectief

Het realiseren van een hoge patiënt- en klanttevredenheid zodat patiënten, verwijzers en zorgverzekeraars bij ons terug blijven komen en loyaal zullen blijven aan Merem Behandelcentra is een belangrijk streven maar staat onder druk als gevolg van toenemende concurrentie, transparantie, kwaliteitseisen en schaarste.

Derhalve dient op de eerste plaats een **eigentijds zorgaanbod** te worden gecreëerd, gericht op kort en intensief als expertise product, aangeboden in een netwerk dichtbij huis.

Op de tweede plaats dient **de betrokkenheid van de patiënt** verder te worden verbeterd (samen beslissen welke zorg nodig is) i.c.m. het verbeteren van de informatie naar de patiënt toe d.m.v. een informatief en gebruiksvriendelijk patiënten portaal en een persoonlijk, op maat gesneden zorgplan. Op de derde plaats dient **de juiste zorg op de juiste plek** te worden aangeboden. De zorg dient zo dichtbij mogelijk te worden aangeboden waarbij de speerpunten vertaald dienen te worden naar beschikbare expertise dichtbij. Het versterken van ons netwerk (0^e, 1^e, 2^e lijn) en onze binding met onze zorgpartners in de regio teneinde de zorg dichtbij en op de juiste plek te kunnen realiseren wordt zodoende van toenemend belang.

Tenslotte dient op de vierde plaats er veel meer focus te komen op **aantoonbare toegevoegde waarde** van onze behandelingen. Een beleidsspeerpunt voor 2019 binnen al onze behandelgroepen vormt dan ook de klinimetrie teneinde d.m.v. het objectief meten en communiceren van de korte en lange termijn effecten van onze behandelprogramma's aantoonbaar de effectiviteit en toegevoegde waarde aan te kunnen tonen.

Het Proces perspectief

De drang teneinde onze kwaliteit, efficiency, effectiviteit en klantgerichtheid van onze organisatie verder te vergroten noodzaakt ons tot het continu verbeteren van de wijze van organiseren, procesinnovatie en -beheersing en behandelmethoden, welke zoveel mogelijk dienen te worden geüniformeerd volgens de vaste (landelijke) productstructuur en de bijbehorende producttarifiering. Belangrijke aandachtspunten voor de komende jaren hierbij zijn:

- onze infrastructuur dient zo flexibel mogelijk te worden gemaakt d.w.z. een huisvesting passend bij onze strategie: flexibel, eigentijds, dichtbij en kostenbewust;
- een ICT waarbij de focus ligt op efficiency en toegankelijkheid, met een eigentijds karakter. Een nieuwe website en intranet, het grootschalig updaten van ons EPD en patiëntenportaal en het verder optimaliseren van de geautomatiseerde ondersteuning en digitalisering van onze werkprocessen staan binnen ons ICT beleid de komende twee jaar centraal;
- onze data- en informatiestromen dienen gericht te zijn op uitkomsten en resultaten welke direct beschikbaar moeten zijn voor medewerker, patiënt, verwijzer en voor de overige stakeholders;
- onze positionering binnen de regio dient versterkt te worden d.m.v. een branding welke past bij onze waarden en ambities en d.m.v. een organisatie (-structuur) en cultuur welke dit ondersteunt. Daarbij dienen de verantwoordelijkheden laag in de organisatie te zijn neergelegd, klinisch leiderschap dient daarbij in de zorg centraal te staan en het gedrag van de individuele medewerker dient te voldoen aan onze (Merem-) waarden en normen;

Het Innovatie perspectief

Centraal binnen Merem Behandelcentra staat het creëren van een langdurige sterke regionale marktpositie door te werken aan een organisatie met een continue drive om in te kunnen spelen op de bestaande en toekomstige wensen van de klant incl. het daarbij betrekken van alle relevante omgevingsfactoren.

Middel daartoe is het blijven benutten van de bestaande kracht van de huidige organisatie (er gaat veel goed) maar tegelijkertijd het met kracht doorvoeren van de benodigde transformatie en innovatie in professioneel handelen.

Voldoende aandacht voor **wetenschappelijk onderzoek** en innovatie met (deels academische) partners en (vertegenwoordigers van) patiënten groeperingen moeten aanvullend zorgdragen voor een langdurige effectieve medisch specialistische revalidatiezorg.

Stichting Merem

Jaarrekening 2018



INHOUDSOPGAVE

Jaarrekening 2018 Stichting Merem

5.1 Jaarrekening 2018	
5.1.1 Balans per 31 december 2018	44
5.1.2 Resultatenrekening over 2018	45
5.1.3 Kasstroomoverzicht	46
5.1.4 Algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat	47 - 55
5.1.5 Toelichting op de balans	56 - 69
5.1.7 Mutatieoverzicht Materiële vaste activa	70
5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2018	71
5.1.9 Toelichting op de resultatenrekening	72 - 79
5.1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening 2018	80
5.1.11 Resultaatbestemming 2018	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	82 - e.v.

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2018

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-18	31-dec-17
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2	21.028.174	23.414.064
Financiële vaste activa	3	4.760	116.073
Totaal vaste activa		21.032.934	23.530.137
Vlottende activa			
Voorraden	4	68.212	68.608
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	1.477.838	797.815
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	6		
Overige vorderingen	7	3.918.940	5.757.969
Liquide middelen	9	8.125.965	1.670.080
Totaal vlottende activa		13.590.956	8.294.473
Totaal activa		34.623.890	31.824.610

	Ref.	31-dec-18	31-dec-17
		€	€
PASSIVA			
Vermogen			
Kapitaal	10	355.346	355.346
Bestemmingsreserves		598.987	613.808
Bestemmingsfondsen		134.753	134.753
Herwaarderingsreserve			2.867.745
Algemene en overige reserves		10.104.785	5.551.642
Totaal eigen vermogen		11.193.871	9.523.295
Vorzieningen			
Vorzieningen uit hoofde van macrobeheersinstrument	11		
Overige voorzieningen		2.475.820	739.567
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	12	8.783.333	5.366.633
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden uit hoofde van bekostiging	6		49.571
Overige kortlopende schulden	13	12.170.868	16.145.546
Totaal passiva		34.623.890	31.824.610

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2018

	Ref.	2018 €	2017 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	17,19	28.526.148	28.052.700
Subsidies	21	87.947	195.150
Overige bedrijfsopbrengsten	22	13.336.562	2.479.021
Som der bedrijfsopbrengsten		41.950.657	30.726.871
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	23	21.984.590	21.237.826
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	25	7.887.752	1.689.532
Overige bedrijfskosten	27	7.370.691	6.103.183
Som der bedrijfslasten		37.243.033	29.030.541
BEDRIJFSRESULTAAT		4.707.625	1.696.330
Financiële baten en lasten	28	-169.303	-132.871
RESULTAAT BOEKJAAR		4.538.321	1.563.459

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2018 €	2017 €
Toevoeging/(onttrekking):		
Reserve aanvaardbare kosten	4.553.142	1.582.205
Algemene reserve	-	-
Bestemmingsreserve LPT / Zorgvernieuwing	-14.821	-18.746
Bestemmingsreserve Onderzoek	-	-
Dotatie fondsen	-	-
Bestemmingsreserve Giften	-	-
	4.538.321	1.563.459

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2018		2017	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			4.707.625		1.696.330
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen	2/25	7.887.751		1.689.532	
- mutaties voorzieningen	11	<u>1.736.253</u>		<u>-301.455</u>	
			9.624.005		1.388.078
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	4	397		4.057	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	-680.023		638.441	
- vorderingen	7	1.839.029		-4.123.893	
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	6	-49.571		-39.659	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	13	<u>-4.244.483</u>		<u>2.718.926</u>	
			-3.134.651		-802.128
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			11.196.978		2.282.279
Overige non-cash items	27		-		2.662
Ontvangen interest	28	-		-	
Betaalde interest	28	-169.303		-132.871	
Resultaat verkoop materiële vaste activa	28	-		-	
Buitengewoon resultaat	28	<u>-</u>		<u>-</u>	
			-169.303		-132.871
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			11.027.674		2.152.070
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-8.383.608		-7.836.371	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	14.001		-	
Aflossing / correctie leningen in financiële vaste activa	3	111.313		538.180	
Overige investeringen in financiële vaste activa	3	<u>-</u>		<u>-</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-8.258.294		-7.298.191
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Opgenomen kredieten	12	8.389.049		3.526.444	
Aflossing langlopende schulden	12	<u>-4.702.545</u>		<u>-985.911</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			3.686.505		2.540.533
Mutatie geldmiddelen					
			6.455.885		-2.605.588
Stand geldmiddelen per 31 december	9		8.125.965		1.670.080
Stand geldmiddelen per 1 januari	9		1.670.080		4.278.329
Korte schulden kredietinstellingen per 31 december	13		-		-
Korte schulden kredietinstellingen per 1 januari	13		-		-
Correctie voor koersverschillen	27		-		2.662
Mutatie geldmiddelen			6.455.885		-2.605.588

5.1.4 Algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat

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.

De continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening 2018 is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Het verslagjaar 2018 is, deels onder invloed van de genomen efficiency maatregelen stammende uit 2016 en 2017 en deels als gevolg van een (licht) boven de oorspronkelijke begroting 2018 uitgekomen omzet, afgesloten met een relatief fors positief genormaliseerd exploitatieresultaat. In het verslagjaar 2018 is Merem, als gevolg van de genomen maatregelen in het recente verleden, wederom in staat gebleken de activiteiten ruimschoots renderend te kunnen afsluiten waarbij de DBC-DOT omzet en de kosten meer dan evenredig met elkaar in evenwicht zijn gebracht. Het eigen vermogen van Merem, en daarmee de solvabiliteit, is ultimo 2018 dan ook verder versterkt. Als gevolg van de verkoop en de levering van de locatie De Trappenberg in Huizen, dd. 21 december 2018, is, onder aftrek van de kosten welke rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en onder aftrek van de resterende boekwaarden c.q. lange leningen, een aanzienlijke netto incidentele bate ontstaan welke het eigen vermogen van Merem nog additioneel heeft verhoogd.

Wel is, onder invloed van een al jaren lopende civiele rechtszaak, de ultimo 2016 uitgevoerde (MVA) herwaardering van een stuk grond in Hilversum in eigendom van Merem bestemd voor commerciële woningbouw, ultimo 2018 volledig teruggedraaid, zijn de direct bijbehorende, resterende boekwaarden volledig afgeboekt en is een noodzakelijke voorziening (verplichting) gevormd hetgeen ten koste is gegaan van het eigen vermogen van Merem. Aanvullend is, op basis van verdere nieuwbouwplannen in Hilversum op de korte termijn, ultimo 2018 een direct relevant bouwdeel in Hilversum versneld afgeschreven.

Op basis van de behaalde resultaten over 2018 en de eveneens goede vooruitzichten op een bestendig, financieel beleid (2019 e.v.) duidt de liquiditeitsprognose van Merem voor het komende jaar (mei 2019 - mei 2020) op de beschikbaarheid van afdoende liquiditeit (eigen middelen). Medio 2017 is Merem van huisbankier veranderd waarbij, aanvullend, de thans beschikbare, kortlopende RC kredietfaciliteit substantieel kon worden verhoogd.

Ultimo 2018 is de nieuwbouw De Kleine Prins (Mytylschool) incl. de bijbehorende behandelruimtes en therapie zwembad (MSR revalidatie) gereed gekomen en in gebruik genomen. De externe (bancaire) financiering van de nieuwbouw is reeds in 2017 tot stand gekomen op basis van een garantiestelling door de gemeente Hilversum (ad Mytylschool) en op basis van de sterk verbeterde financiële prestatie en vooruitzichten van Merem zelf (ad therapiegebouw incl. zwembad). Uiteindelijk heeft Merem ultimo 2018 een deel van de benodigde financiering zelf uit eigen middelen gedekt waardoor substantieel minder vreemd bancair vermogen nodig behoefde te zijn.

Vergelijkende cijfers

In de balans per 31.12.2018 zijn de vergelijkende cijfers van de balans per 31.12.2017 opgenomen. In de resultatenrekening 2018 zijn de vergelijkende cijfers van de resultatenrekening over 2017 opgenomen.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren.

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. Een uitzondering op deze regel werd ultimo 2016 en 2017 gevormd door het perceel in Hilversum (sectie C, nr. 9402) - in eigendom van Merem, bestemd voor commerciële woningbouw en waarvan de verkoop aan een solvabele Vastgoed Maatschappij zich in een zeer ver gevorderd stadium bevond - welke in 2016 geherwaardeerd is tegen de schriftelijk vastgelegde verkoopprijs. Ultimo 2018 is deze herwaardering echter volledig teruggedraaid en zijn de bijbehorende, resterende boekwaarden volledig afgeschreven aangezien de betreffende bouwdelen, tezamen met de grond, buiten gebruik zijn gesteld.

Aanvullend is, op basis van verdere nieuwbouwplannen in Hilversum op de korte termijn, ultimo 2018 een direct relevant bouwdeel in Hilversum versneld afgeschreven.

Toelichtingen op de posten in de balans, resultatenrekening en 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 kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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 winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Gebruik van schattingen

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 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.

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.

**Balans /
investerings-
rekening**

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.

Een uitzondering op deze regel werd ultimo 2016 en 2017 gevormd door het perceel in Hilversum (sectie C, nr. 9402) - in eigendom van Merem, bestemd voor commerciële woningbouw en waarvan de verkoop aan een solvabele Vastgoed Maatschappij zich in een zeer ver gevorderd stadium bevond - welke in 2016 geherwaardeerd is tegen de schriftelijk vastgelegde verkoopprijs. Ultimo 2018 is deze herwaardering echter volledig teruggedraaid en zijn de bijbehorende, resterende boekwaarden volledig afgeschreven aangezien de betreffende bouwdelen, tezamen met de grond, buiten gebruik zijn gesteld.

Aanvullend is, op basis van verdere nieuwbouwplannen in Hilversum op de korte termijn, ultimo 2018 een direct relevant bouwdeel in Hilversum versneld afgeschreven.

Het ultimo 2018 gereed gemelde nieuwbouwproject Mytyschool De Kleine Prins incl. het MSR therapiegebouw en het therapie zwembad tezamen met het nog onderhanden zijnde nieuwbouwproject Voorbereiding Nieuwbouw Sportgebouw is c.q. wordt geactiveerd en gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, ultimo boekjaar 2018 nog zonder aftrek van afschrijvingen.

Kosten herstel en onderhoud en stelselwijziging

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 is ultimo 2018 (nog) geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten zijn in 2018 nog rechtstreeks in het resultaat verantwoord. M.i.v. boekjaar 2019 zal, als gevolg van een stelselwijziging, ten laste van de resultatenrekening een voorziening groot onderhoud worden gevormd waarbij vervolgens de jaarlijks gemaakte kosten ten laste van deze voorziening zullen worden gebracht.

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 winst-en-verliesrekening.

De onder de financiële vaste activa opgenomen *overige vorderingen* worden gewaardeerd tegen de kostprijs. 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-waardeverminderingverlies 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 verkoopovereenkomst; 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 ...% (2017: ...%). 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 productieplafond respectievelijk uit hoofde van DOT aanneemsom

De onderhanden projecten uit hoofde van DOT DBC-zorgproducten bestaan, wat betreft de **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 **Complexe Longrevalidatie (CCLF)** 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.

Bij het bepalen en overeenkomen van de bilaterale omzetplafonds voor 2018 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 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 doorlooptijdverkortingen waarbij de maximale duur van een openstaande DBC is teruggebracht van 365 dagen tot 120 dagen, voor de medisch specialistische revalidatie- en complexe longrevalidatiesector 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.

Vorraden (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 vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. 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 gebruik gemaakt van een disconteringsvoet van 2.75%

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 tijds waarde 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. Transactiekosten 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 kostprijs, 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.

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 2018

Door Merem zijn uit hoofde van de zorgcontractering 2018 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 2018 zoals opgenomen in de jaarrekening 2018 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 2017 en 2018 hebben over 2016 en 2017 meerdere materiële controles plaatsgevonden. De effecten van deze materiële controles door de verzekeraars over de in het jaar 2016 en 2017 geleverde zorg zijn meegenomen in de bepaling van de opbrengstverantwoording in de jaarrekening. De financiële effecten hiervan zijn nihil.

Binnen de **jaarcijfers boekjaar 2018** is, integraal alle productstructuren tezamen (MSR, CCLF en Obesitas / Diabetes), met de financiële risico's omtrent de opbrengstverantwoording 2018 als volgt rekening gehouden:

- M.b.t. het **zorgtype jaar 2017** (integraal, alle productstructuren tezamen) is ultimo 2018, grotendeels conform de opgenomen prognose binnen de definitieve jaarcijfers 2017, een totale omzetnuancering opgenomen ter grootte van maximaal **€421.218**. Dit betreft een gecalculerde overschrijding vrijwel uitsluitend bij zorgverzekeraar VGZ op basis van **herijkte** afspraken over het zorgtype jaar 2017 en de feitelijke realisatie t/m december 2018. Overproductie t.o.v. het oorspronkelijk afgesproken omzetplafond wordt daarbij voor 40% declarabel gesteld (60% is dus niet-declarabel).
- M.b.t. het **zorgtype jaar 2018** (integraal, alle productstructuren tezamen) is ultimo 2018 een reële inschatting gemaakt van de te verwachten omzetnuancering ter grootte van maximaal **€359.851** welke volledig ten laste komt van het resultaat boekjaar 2018.

Dit betreft een gecalculerde overschrijding bij de zorgverzekeraars VGZ, VRZ (Zorg & Zekerheid, ONVZ), ASR en DSW, eveneens grotendeels op basis van **herijkte** afspraken over het zorgtype jaar 2018 versus de feitelijk te verwachten realisatie zorgtype 2018.

Overproductie t.o.v. de oorspronkelijk afgesproken omzetplafonds wordt daarbij tussen de 70% en de 75% alsnog vergoed, excl. VGZ zorgverzekeraars.

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 detachering, onderwijsondersteuning 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.

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 2019 is de (beleids-) dekkingsgraad van het pensioenfonds PFZW 100.9% (ultimo februari 2018: 101.6%).

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.

Koersverschillen

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

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.

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.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-18	31-dec-17
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	8.239.234	11.124.938
Machines en installaties	661.174	1.256.729
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.772.772	2.717.248
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	138.470	8.315.149
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	9.216.524	-
Totaal materiële vaste activa	21.028.174	23.414.064

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

	2018	2017
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	23.414.064	17.267.225
Bij: investeringen A	23.398.354	7.836.371
Bij: herwaarderings	-	-
Af: afschrijvingen B	7.887.751	1.689.532
Af: bijzondere waardeverminderingen C	2.867.745	-
Af: terugname geheel afgeschreven activa	-	-
Af: desinvesteringen D	15.028.747	-
Boekwaarde per 31 december	21.028.174	23.414.064

Toelichting:

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

A De post **Investeringen MVA** boekjaar 2018 - in totaal € 23.398.354 - kan als volgt nader worden verbijzonderd:

a opbouw OHW MVA in uitvoering boekjaar 2018 Nieuwbouw Hilversum MSR MEREM + Mytyschool DKP incl. meerwerk	6.838.067
b gereed melding ultimo 2018 Nieuwbouw Hilversum, onderdeel MSR MEREM (therapiegebouw incl. zwembad) incl. meerwerk	5.798.222
c gereed melding ultimo 2018 Nieuwbouw Hilversum, onderdeel Mytyschool De Kleine Prins incl. meerwerk	9.216.524
d investeringen instandhouding gebouwen (Hilversum)	446.375
e investeringen instandhouding installaties (Hilversum)	248.634
f investeringen inventarissen incl. ICT en vervoer	850.531
T	€ 23.398.354

B De post **Afschrijvingen MVA** boekjaar 2018 - in totaal € 7.099.455 - kan als volgt nader worden verbijzonderd:

a afschrijvingen gebouwen en terreinvoorzieningen Huizen en Hilversum (regulier)	299.672
b afschrijvingen instandhouding gebouwen (regulier)	379.943
c afschrijvingen instandhouding installaties (regulier)	238.316
d afschrijvingen inventarissen incl. ICT en vervoer (regulier)	778.976
e afboekingen restwaarde boekwaarden locatie Huizen i.v.m. buiten gebruik stelling (verkoop)	4.434.255
f afboekingen restwaarde boekwaarden bepaalde grond en bouwdelen locatie Hilversum i.v.m. buiten gebruik stelling	730.358
g afwaarderingen boekwaarde speciale bouwdelen locatie Hilversum (versnelde afschrijvingen Facilitair Gebouw)	788.297
h afschrijvingen i.v.m. afboeken boekwaarde grond sectie C perceel 9402 Hilversum	237.935
T	€ 7.887.752

C De post **Bijzondere waardeverminderingen MVA** boekjaar 2018 - in totaal € 4.248.608 - kan als volgt nader worden verbijzonderd:

a volledig terugdraaien van de post herwaardering grond perceel sectie C nr. 9402 Hilversum	2.867.745
De herwaardering heeft ultimo 2016 plaatsgevonden tegen de schriftelijk vastgelegde verkoopprijs van het bewuste perceel (€ 3.600.000) onder aftrek van de boekwaarde van de gebouwen (€ 494.320) en van de grond (€ 237.935) per 31.12.2016. Als gevolg van ontstane grote onzekerheden en risico's rondom deze verkoop en de daarbij behorende opbrengst en feitelijke waarde van de betreffende grond is deze post ultimo 2018 volledig teruggedraaid en zijn alle resterende boekwaarden afgeboekt.	
T	€ 2.867.745

D De post Desinvesteringen MVA boekjaar 2018 - in totaal € 15.028.747 - kan als volgt nader worden verbijzonderd:	
a volledige vrijval OHW MVA in uitvoering ultimo 2018 Nieuwbouw Hilversum MSR MEREM + Mytylschool DKP i.v.m. gereedmelding en in gebruik name per ultimo 2018	15.014.746
b verkoop automobiel	14.001
	T € 15.028.747

Zie ook aanvullend de algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat, onderdeel 5.1.4

De bedrijfsgebouwen en -terreinen van MEREM 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 2018 is sprake geweest van duurzame waardeverminderingen inzake het Facilitair gebouw op locatie Hilversum (zie ook bovenstaande in de toelichting).

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Deelnemingen	2.000	2.000
Overige vorderingen	2.760	114.073
Totaal financiële vaste activa	<u>4.760</u>	<u>116.073</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	116.073	654.253
Kapitaalstortingen	-	-
Verstrekte leningen / verkregen effecten	-	-
Correctie op verstrekte leningen / verkregen effecten	- 111.313	-75.270
Ontvangen aflossingen	-	-462.910
Amortisatie (dis)agio	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>4.760</u>	<u>116.073</u>

Toelichting:

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

De financiële vaste activa per 31 december 2018 (met vergelijkende cijfers 2017) zijn als volgt te specificeren:

- Verplichte kapitaalstorting / bijdrage eigen vermogen MediRisk € 2.000
- Gestort depot bij T.P.G. Post € 2.760 (waarde per 31.12.2018 en per 31.12.2017)
- Vooruitbetaalde boeterente & disagio, lang VV per 31.12.2018 volledig afgeboekt i.v.m. aflossing leningen (per 31.12.2017: € 14.169)
- Als gevolg van de overgang van onderneming is de boekwaarde van de per 1 juli 2016 in Davos aanwezige inventarissen overgedragen aan de MC Astmacentrum welke vervolgens, in de vorm van een jaarlijkse 1 op 1 vergoeding van de integrale afschrijvingskosten door de MC Astmacentrum, nader zullen worden afgeschreven. Ultimo 2018 betreft de boekwaarde een bedrag van € 0 (volledig afgeboekt). Een bedrag van € 97.144 aan resterende boekwaarde is conform contract opgenomen onder kortlopende vorderingen.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Medische middelen	5.595	5.595
Voedingsmiddelen	15.560	15.560
Overige voorraden:		
Kantoorbenodigdheden + drukwerk	38.780	38.780
Diverse voorraden	8.278	8.675
Totaal voorraden	<u>68.212</u>	<u>68.608</u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de voorraden is gebracht, bedraagt voor 2018 € 0 (2017: € 0)

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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten A-segment	6.015.320	5.928.845
Af: ontvangen voorschotten	4.537.482	5.131.029
Totaal onderhanden werk	<u>1.477.838</u>	<u>797.815</u>

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-2018
	€	€	€	€
MSR / CCLF / Obesitas / Diabetes	6.015.320	-	4.537.482	1.477.838
Totaal (DBC onderhanden werk)	<u>6.015.320</u>	<u>-</u>	<u>4.537.482</u>	<u>1.477.838</u>

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 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-18	31-dec-17
	€	€
1. Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	49.571
2. Schulden uit hoofde van transitie-regeling	-	-
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	-	-
Totaal schulden uit hoofde van bekostiging	-	49.571

Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot

	t/m 2015	2016	2017	2018	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	-89.230	39.659	-	-49.571
Financieringsverschil boekjaar	-	-	-	-	-
Correcties voorgaande jaren	-	-	-	49.571	49.571
Betalingen/ontvangsten	-	-	-	-	-
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	-	49.571	49.571
Saldo per 31 december		- 89.230	39.659	49.571	-

Stadium van vaststelling (per erkenning):

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

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-18	31-dec-17
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van bekostiging	-	-
- schulden uit hoofde van bekostiging	-	49.571
	-	-49.571

Toelichting:

Het totaalbedrag van € 49.571 ultimo 2017 (schuld) betreft een herijking op basis van feitelijke marktaandeelen 2012 inzake de verrekening van de financieringssaldi Complexe Longrevalidatie over 2012 over de verschillende zorgverzekeraars. Ultimo 2018 zijn alle openstaande posten afgerekend met de zorgverzekeraars.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

7. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	1.213.721	1.984.791
Nog te factureren omzet	2.267.289	3.270.004
Vordering uit hoofde van DOT Aanneemsom		
Overige vorderingen:		
Rekening courant stichting Vrienden	14.103	9.008
Rekening courant stichting Vereniging Nederland Davos	-	-
Rekening courant vereniging Goois kinderziekenhuis	23.852	15.887
Rekening courant languageone	-	15.451
Rekening courant kunstcommissie	-	-
Rekening courant wipneusgroep	-	4.102
Rekening courant theehuis	-	1.250
Rekening courant 't winkeltje	-	12.103
Met personeel te verrekenen	6.079	60.415
Vooruitbetaalde bedragen:		
Vooruitbetaalde posten	125.525	282.012
Nog te ontvangen bedragen:		
Nog te ontvangen posten	268.371	102.946
Totaal overige vorderingen	<u>3.918.940</u>	<u>5.757.969</u>

Toelichting:

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De voorziening voor oninbare vorderingen bedraagt ultimo 2018 € 0.00 (2017: € 0.00).

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

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:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Bankrekeningen	8.122.682	1.662.175
Kassen	3.283	7.905
Totaal liquide middelen	<u>8.125.965</u>	<u>1.670.080</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan ultimo 2018 deels ter vrije beschikking (€ 4.210.472).

Een bedrag van € 3.915.493 (zie schuld kredietinstellingen) is in de eerste week van januari 2019 conform afspraak met de ABN AMRO afgelost.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Vermogen

Het vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Kapitaal	355.346	355.346
Bestemmingsreserves	598.987	613.808
Bestemmingsfondsen	134.753	134.753
Herwaarderingsreserve		2.867.745
Algemene en overige reserves	10.104.785	5.551.642
Totaal vermogen	<u>11.193.871</u>	<u>9.523.295</u>

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2018</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2018</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	355.346	-	-	355.346
Totaal kapitaal	<u>355.346</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>355.346</u>

Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2018</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2018</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Reserve lokale productiegebonden toeslag (LPT)	544.655	- 14.821	-	529.834
Samenwerking KBCZ	57.767	-	-	57.767
Basis medische zorg	11.386	-	-	11.386
Totaal bestemmingsreserves	<u>613.808</u>	<u>-14.821</u>	<u>-</u>	<u>598.987</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2018</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2018</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Overige reserves (fondsen)	134.753	-	-	134.753
Totaal bestemmingsfondsen	<u>134.753</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>134.753</u>

Herwaarderingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2018</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2018</u>
	€	€	€	€
Herwaarderingsreserve:				
Herwaarderingsreserve OG H'sum	2.867.745	-	- 2.867.745	
Totaal herwaarderingsreserve	<u>2.867.745</u>	<u>-</u>	<u>- 2.867.745</u>	

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene reserve	2.326.166	-	-	2.326.166
RAK (reserve aanvaardbare kosten)	3.189.507	4.553.142	-	7.742.649
Overige reserves:				
Overige reserves (giften)	35.970	-	-	35.970
Totaal algemene en overige reserves	5.551.642	4.553.142	-	10.104.785

Toelichting per categorie bestemmingsreserves:

- 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
- Herwaarderingsreserve OG H'sum betreft de herwaardering van perceel sectie C, nr. 9402. Per ultimo 2018 is deze post volledig teruggedraaid.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

11. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2018	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2018
	€	€	€	€	€
Voorzieningen uit hoofde van macrobeheersinstrument	-	-	-	-	-
Overige voorzieningen:					
Uitgestelde beloningen / jubilea	199.413	10.659	12.835	-	197.237
PLB (persoonlijk levensfase budget)	19.600	-	-	19.600	-
Reorganisatie personeel 2015	367.826	-	41.079	48.163	278.584
Reorganisatie personeel 2016	152.728	-	59.991	92.737	-
Voorziening algemeen	-	2.000.000	-	-	2.000.000
Totaal voorzieningen	739.567	2.010.659	113.905	160.500	2.475.820

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

	31-dec-2018
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.000.000
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	475.820
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	0

Toelichting per categorie voorziening:

- voorziening **uitgestelde beloningen / jubilea**: zie algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat
- voorziening **PLB**: zie algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat; het betreft hier uitsluitend de 55+ categorie
- voorziening **reorganisatie personeel 2015**: dit betreft een voorziening opgenomen ultimo 2015 voor de noodzakelijke gedwongen afvloeiing van personeel; betreft m.n. langlopende wachtgeldverplichtingen (suppleties).
- voorziening **reorganisatie personeel 2016**: dit betreft een voorziening opgenomen ultimo 2015 voor de noodzakelijke gedwongen afvloeiing van personeel. Ultimo 2018 is het overgebleven saldo vrijgevallen.
- voorziening **algemeen**: dit betreft een voorziening opgenomen ultimo 2018 voor mogelijke toekomstige verplichtingen.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

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

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen (banken)	8.783.333	5.366.633
Overige langlopende schulden	-	-
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>8.783.333</u>	<u>5.366.633</u>

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Stand per 1 januari	6.352.543	7.338.453
Bij: nieuwe leningen	8.000.000	-
Af: aflossingen	4.702.545	985.911
Stand per 31 december	<u>9.649.999</u>	<u>6.352.543</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	866.667	985.911
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>8.783.333</u>	<u>5.366.633</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	866.667	985.911
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	8.783.333	5.366.633
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	5.900.000	1.685.124

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 luiden als volgt (per 31.12.2018):

- 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 luiden als volgt (per 31.12.2018):

- het recht van eerste hypotheek op perceel Soestdijkerstraatweg 129, sectie C de nummers 9396 en 9399 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:

	<u>31-dec-18</u>	<u>31-dec-17</u>
	€	€
Schulden aan banken	3.915.493	3.526.444
Crediteuren	1.321.512	3.126.095
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	866.667	985.911
Belastingen en sociale premies	1.038.295	893.738
Schulden terzake pensioenen	150.546	110.626
Nog te betalen salarissen	59.383	58.644
Vakantiegeld	626.255	646.109
Vakantiedagen	133.062	192.656
PLB uren *	1.951.080	1.616.164
Verplichting AMS pensioenaflossing (2015+2016)	-	12.805
Reservering ORT over verlof (2012-2014)	29.048	45.621
Overige schulden:		
Schuld uit hoofde van DOT productieplafond **	781.069	571.496
Nog te betalen kosten:		
Nog te betalen rente leningen	-	-
Overige overlopende passiva:		
Nog te betalen posten / overlopende passiva ***	840.662	4.099.836
Waarborgen patient en / personeel	5.683	5.702
Vooruitontvangen posten	452.112	253.699
Totaal overige kortlopende schulden	<u>12.170.868</u>	<u>16.145.546</u>

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 2018 € 3.0 mln (ultimo 2017: € 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 zal er door MEREM geen gebruik van worden gemaakt.

Het opgenomen bedrag van € 3.915.493 zal dan ook in de eerste week van januari 2019 ineens worden afgelost. Dit bedrag is opgenomen onder de overige kortlopende schulden, de post schulden aan banken, ultimo 2018.

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

- een bankhypothec 1e in rang van in totaal € 13.0 mln + 40% voor rente en kosten; deze hypothec is gevestigd op het perceel Soestdijkerstraatweg 129, sectie C de nummers 9396 en 9399 ;
- 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 nuanceringen op de gefactureerde DBC-DOT omzet zorgtype 2017 en zorgtype 2018 op basis van definitieve (2017) en verwachte (2018) overschrijdingen op de individueel gemaakte DBC-DOT omzet plafondafspraken met de verschillende zorgverzekeraars, de zorgtype jaren 2017 en 2018.

*** Binnen de **nog te betalen posten** zit ultimo 2017 de met Zilvereren Kruis afgesproken terugbetalingsregeling aangaande het teveel aan verstrekte DBC-OHW bevoorschotting van in totaal € 3.857.112. Deze post is ultimo 2018 volledig afbetaald. Daarnaast is ultimo 2018 een verplichting opgenomen van € 214.653 in het kader van reorganisatie personeel 2018.

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.

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 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 2018 is het MBI-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 22.542.300.000 , prijsniveau 2017.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 is niet bekend of er sprake is van een overschrijding van het MBI-omzetplafond over 2018. 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 2018.

B. Operationele leasing: de bestaande huurovereenkomsten Merem met derden

Vanaf 1 oktober 2017 huurt MEREM het gebouw Heydeborg van de woningcorporatie De Alliantie.

De hierbij behorende financiële verplichtingen uit hoofde van **operationele leasing** zijn jaarlijks € 171.000 aan huurkosten.

MEREM heeft huurcontracten afgesloten voor de duur van minimaal 10 jaar met de gemeente Almere (Revalidatie Kinderen, jaarlijkse verplichting € 125.599 onder een bankgarantie van € 26.101), MC Zuiderzee Lelystad (Lelystad Volwassenen, jaarlijkse verplichting € 61.917) en met De Klimboom Lelystad (Lelystad Kinderen, jaarlijkse verplichting € 24.600, wordt jaarlijks stilzwijgend verlengd).

Daarnaast beschikt MEREM, i.h.k.v. Revalidatie Almere Volwassenen, over een langlopende huurovereenkomst met het Flevo ziekenhuis in Almere.

Ultimo boekjaar 2018 zijn de **financiële verplichtingen** uit hoofde van **operationele leasing** als volgt te specificeren:

Te betalen:

Binnen één jaar	€	575.932
Tussen één en vijf jaar	€	1.580.397
Langer dan vijf jaar	€	438.217

C. Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ)

Deelnemers van het Waarborgfonds Zorg (WfZ) met geborgde leningen zijn via het obligo mederisicodragend. Als het WfZ ondanks alle ingebouwde zekerheden op zijn garantieverplichtingen wordt aangesproken én in het extreme geval dat het WfZ-vermogen onvoldoende is om aan de garantieverplichting aan geldgevers te kunnen voldoen (op dit moment bedraagt dat risicovermogen meer dan 200 miljoen euro), dan kan het WfZ via de obligoverplichting een beroep doen op financiële hulp van de deelnemers. Deze hulp wordt in dat geval geboden in de vorm van renteloze leningen aan het WfZ. Het obligo bedraagt maximaal 3% van de restantschuld van de geborgde lening(en) van de deelnemer.

Als gevolg van het aflossen van de geborgde leningen ultimo 2018 is MEREM geen deelnemer meer van het WfZ en is bovenstaande dus ook niet meer van toepassing.

D. Voorwaardelijke verplichtingen per balansdatum

Per balansdatum 31 december 2018 is geen sprake van voorwaardelijke verplichtingen.

E. Lopende civiel- gerechtelijke procedure

Binnen de jaarrekening van MEREM is ultimo 2016 een herwaarderingsreserve gevormd ter grootte van € 2.867.745 welke direct te maken heeft met de verkoop van een stuk grond, in bezit van MEREM en bedoeld voor commerciële woningbouw, aan een Vastgoedmaatschappij tegen een verkoopprijs van € 3.6 mln. Als gevolg van een civiel gerechtelijke procedure, aangespannen door een externe partij die recht meent te hebben op het bewuste perceel, heeft ultimo 2018 de overdracht nog (steeds) niet plaats gevonden. Tevens is door de externe partij, hangende de gerechtelijke procedure, beslag laten leggen op het betreffende stuk grond. De civiel gerechtelijke procedure loopt inmiddels al ruim 2 jaar waarbij de tegenpartij van MEREM eist dat zij de verkoop ongedaan maakt en het stuk grond alsnog aan haar zal verkopen tegen een nog nader vast te stellen vergoeding. Indien Merem blijft weigeren eist de externe partij een schadevergoeding van miljoenen Euro's ter compensatie van de geleden (netto) omzetsderving, i.v.m. het niet tot ontwikkeling kunnen brengen van de grond en de daaruit voortvloeiende verkoop van de woningen in de vrije sector, en de inmiddels door hen gemaakte kosten.

Gezien de grote onzekerheden en risico's welke te maken hebben met deze transactie is de herwaardering van het betreffende perceel ultimo 2018 volledig teruggedraaid (zie mutatie MVA en mutatie eigen vermogen ultimo 2018), zijn de resterende boekwaarden van de grond en gebouwen betreffende het perceel ultimo 2018 volledig afgeboekt.

JAARREKENING 2018

5.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2018						
- aanschafwaarde	28.301.651	7.596.237	9.134.810	8.315.149	3.272.797	56.620.644
- cumulatieve herwaarderingen	2.867.745	-	-	-	-	2.867.745
- cumulatieve afschrijvingen	20.044.458	6.339.508	6.417.562	-	3.272.797	36.074.325
	11.124.938	1.256.729	2.717.248	8.315.149	-	23.414.064
Boekwaarde per 1 januari 2018						
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	6.244.597	248.634	850.531	6.838.067	9.216.524	23.398.354
- herwaarderingen						0
- afschrijvingen	6.262.556	844.189	781.006			7.887.751
- bijzondere waardeverminderingen						0
- terugname bijz. waardeverminderingen						0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde						0
.cumulatieve herwaarderingen	2.867.745					2.867.745
.cumulatieve afschrijvingen						0
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	15.621.181	2.050.782	34.391	15.014.746		32.721.100
cumulatieve herwaarderingen	0					0
cumulatieve afschrijvingen	15.621.181	2.050.782	20.390			17.692.353
per saldo	0	0	14.001	15.014.746	0	15.028.747
	-2.885.703	-595.555	55.525	-8.176.679	9.216.524	-2.385.889
Mutaties in boekwaarde (per saldo)						
Stand per 31 december 2018						
- aanschafwaarde	18.925.067	5.794.089	9.950.950	138.470	12.489.321	47.297.898
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	0
- cumulatieve afschrijvingen	10.685.833	5.132.916	7.178.178	-	3.272.797	26.269.723
	8.239.234	661.174	2.772.772	138.470	9.216.524	21.028.174
Boekwaarde per 31 december 2018						
Afschrijvingspercentage	2% / 10% / 20% /Niet	10% / 20%	5% / 10%	0%	2,5% / 10%	

BIJLAGE

5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2018

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2017	Nieuwe leningen in 2018	Aflossing in 2018	Restschuld 31 december 2018	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflossingswijze	Aflossing 2019	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€	€		€	
NWB	16-feb-04	2.472.908	17	onderhands	1,070%	581.859	-	581.859	-	-		lineair	-	Rijksgarantie
BNG	30-jan-02	1.225.207	30	onderhands	2,650%	459.454	-	459.454	-	-		lineair	-	Rijksgarantie
BNG	21-jun-04	2.722.680	24	onderhands	0,150%	1.247.895	-	1.247.895	-	-		lineair	-	Rijksgarantie
BNG	1-feb-05	952.896	24	onderhands	0,590%	446.670	-	446.670	-	-		lineair	-	Rijksgarantie
NWB	1-feb-05	720.000	18	banklening	0,100%	200.000	-	200.000	-	-		lineair	-	Borgstelling Wfz
NWB	3-mrt-05	3.000.000	20	onderhands	0,020%	1.200.000	-	1.200.000	-	-		lineair	-	Borgstelling Wfz
BNG	1-okt-07	7.000.000	15	hypothecair	4,740%	2.216.664	-	466.667	1.749.997	-	4	lineair	466.667	Hypothecair
ABN	1-okt-18	8.000.000	10	hypothecair	2,750%	-	8.000.000	100.000	7.900.000	5.900.000	9	lineair	400.000	Hypothecair
Totaal						6.352.543	8.000.000	4.702.545	9.649.997	5.900.000			866.667	

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

17. Overige zorgprestaties

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties	24.900	22.500
Totaal	<u>24.900</u>	<u>22.500</u>

Toelichting:

De opbrengsten uit de overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties betreffen gerealiseerde opbrengsten inzake de Arbeidsrevalidatie (vergoedingen door werkgevers) en opbrengsten betreffende de Multidisciplinaire Eerste Lijn Revalidatie (MER, separate financiering).

19. Opbrengsten zorgverzekeringswet (excl. subsidies)

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Gefactureerde omzet DBC's / DBC-zorgproducten A-segment	28.410.062	27.683.580
Gefactureerde omzet overige zorgproducten A-segment	-	-
Mutatie onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten A-segment	91.187	346.619
Totaal	<u>28.501.249</u>	<u>28.030.200</u>

Toelichting:

De DBC omzet boekjaar 2018 betreft zowel DBC subbehandeltrajecten ZT 2017 (ZT geopend in 2017) als ZT 2018 (ZT geopend in 2018).

De DBC omzet boekjaar 2018 (€ 28.501.249) is, op basis van de verschillende DBC productstructuren, als volgt nader te specificeren:

- MSR Medisch Specialistische Revalidatie incl. Obesitas/ Diabetes Totale DBC omzet boekjaar 2018 € 19.391.416 incl. omzetnuanceringen 2018
- CCLF Complex Chronisch Longfalen Totale DBC omzet boekjaar 2018 € 9.109.833 incl. omzetnuanceringen 2018

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

21. Subsidies

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS (w.o. AIOS opleidingsfonds)	87.947	195.150
Overige subsidies, w.o. loonkostensubsidies en EU-subsidies	-	-
Totaal	<u>87.947</u>	<u>195.150</u>

Toelichting:

Het AIOS opleidingsfonds betreft een door VWS jaarlijks vastgestelde beschikbaarheidsbijdrage i.h.k.v. de Medisch Specialistische opleiding voor revalidatiearts. Voor 2018 is, o.b.v. nacalculatie, sprake van een maximale beschikbaarheidsbijdrage van € 135.800, het equivalent van 1.0 fte AIOS instroom en doorstroom. I.v.m. een correctie over 2017 van in totaal € 47.853 is er per saldo in 2018 sprake van een netto subsidie opbrengst van € 87.947.

22. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
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	13.336.562	2.474.879
- giften	-	4.142
Totaal	<u>13.336.562</u>	<u>2.479.021</u>

Toelichting:

De reguliere overige opbrengsten betreffen m.n. opbrengsten inzake de 2e en de 4e 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.

De opgetreden reductie aan genormaliseerde opbrengsten in 2018 t.o.v. 2017 heeft m.n. te maken met het (volledig) opdrogen van de 4e geldstroom.

Over 2018 is daarnaast sprake van een 1-malige, incidentele bate van netto € 11.547.325 betreffende de verkoop van de locatie de Trappenberg in Huizen.

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

23. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Lonen en salarissen	15.813.887	16.055.284
Sociale lasten	2.382.044	2.328.896
Pensioenpremies	1.357.859	1.361.763
Andere personeelskosten:		
Overige personeelskosten	1.249.038	628.734
Zwitserse meerkosten (personele component)	39.314	40.072
Subtotaal	20.842.142	20.414.749
Personeel niet in loondienst	1.142.448	823.077
Totaal personeelskosten	21.984.590	21.237.826
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
- ziekenhuiszorg	186,4	195,5
- directie, staf, management en ondersteunende diensten	97,1	96,0
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	283,6	291,5

Toelichting:

Binnen het gemiddeld aantal opgenomen personeelsleden op basis van FTE's zijn alle verschillende, te onderscheiden geldstromen binnen MEREM meegenomen. Te onderscheiden zijn de 1e geldstroom (zorg, behandeling en ondersteuning incl. Klinimetrie), 2e en 4e geldstroom (detacheringen).

25. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	7.887.752	1.689.532
Totaal afschrijvingen	7.887.752	1.689.532

Toelichting:

De post **Afschrijvingen MVA** boekjaar 2018 - in totaal € 7.887.752 - kan als volgt nader worden verbijzonderd.

Gezien de grote onzekerheden en risico's welke te maken hebben met de transactie rondom het perceel Sectie C nr. 9402 in Hilversum is de herwaardering van het betreffende perceel ultimo 2018 volledig teruggedraaid (zie mutatie MVA en mutatie eigen vermogen ultimo 2018), zijn de resterende boekwaarden van de grond en gebouwen betreffende het perceel ultimo 2018 volledig afgeboekt.

a	reguliere afschrijvingskosten 2018 / 12 maanden - gebouwgebonden, instandhouding en inventarissen incl. ICT en vervoer -	1.696.905
b	extra afschrijvingen i.v.m. afboeken restant boekwaarden en buiten gebruik stelling locatie De Trappenberg Huizen (volledig)	4.434.255
c	extra afschrijvingen i.v.m. afboeken restant boekwaarden en buiten gebruik stelling verschillende bouwdelen locatie Hilversum	730.358
d	extra afschrijvingen i.v.m. afboeken boekwaarde grond sectie C perceel 9402 Hilversum	237.936
e	extra afschrijvingen i.v.m. versnelde afschrijving Facilitair Dienstengebouw	788.297
	T	€ 7.887.752

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

27. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.152.288	1.169.796
Algemene kosten	1.823.442	1.874.254
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	875.922	849.111
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	436.698	1.058.689
- Energiekosten gas	245.321	254.088
- Energiekosten stroom	114.409	146.845
Subtotaal	796.428	1.459.622
Beheervergoeding KBCZ-De Trappenberg		
Huur en leasing	722.610	553.220
Zwitserse meerkosten (materiële component)	-	2.662
Dotaties en vrijval voorzieningen	2.000.000	194.518
Totaal overige bedrijfskosten	7.370.691	6.103.183

Toelichting:

De terugval in de de post Onderhoud wordt m.n. verklaard door het in boekjaar 2017 nemen van een eenmalige last.

De post dotaties en vrijval voorzieningen 2018 betreft een 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:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
Rentebaten	-	-
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	-	-
Subtotaal financiële baten	-	-
Rentelasten	169.303	132.871
Subtotaal financiële lasten	169.303	132.871
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>-169.303</u></u>	<u><u>-132.871</u></u>

Toelichting:

De financiële lasten boekjaar 2018, in totaal € 169.303, bestaan in algemene zin uit 2 componenten:

- rentelasten lang vreemd vermogen: € 113.456 (2017: € 126,168)
- rentelasten kort vreemd vermogen (RC bancaire krediet): € 55.847 (2017: € 6.703)

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 voor 2018 is opgesteld op basis van de volgende, specifiek op MEREM van toepassing zijnde, regelgeving 2018: **het WNT maximum 2018 voor de categorie Zorg- en jeugdhulp, klasse IV.**

Het bezoldigingsmaximum van de RvB in 2018 voor MEREM luidt derhalve € 172.000. 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 is het WNT- maximum voor de leden van de Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% (€ 25.800) en voor de overige leden 10% (€ 17.200) van het bezoldigingsmaximum van € 172.000. Naast de hieronder vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2018 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 2018 geen ontsluitingen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

De bezoldiging van de functionarissen welke over het jaar 2018 in het kader van de WNT verantwoord worden luidt als volgt :

Tabel 1a. Leidinggevende topfunctionarissen :

bedragen x € 1	S.D. van Vegten	G. Hoogvliet
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging 2018		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	203.368	157.873
Beloningen betaalbaar op termijn	11.306	11.392
<i>Subtotaal</i>	214.674	169.265
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	172.000	172.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totale bezoldiging 2018	214.674	169.265
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Nabetaling over vorige jaren	n.v.t.
Gegevens 2017		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor 2017 in fte	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	128.985	163.930
Beloningen betaalbaar op termijn	11.017	11.078
Totale bezoldiging 2017	140.001	175.008

Onbelaste kostenvergoeding leden Raad van Bestuur, jaar 2018:

Vaste onkostenvergoedingen	-
Andere onkostenvergoedingen	-
Binnenlandse reiskosten	476
Buitenlandse reiskosten	-
Opleidingskosten	-
Representatiekosten	403
Overige kosten	245
TOTAAL	1.124

Toelichting:

S.D. van Vegten

Binnen de beloning 2018 is opgenomen een nabetaling over de jaren 2015, 2016 en 2017.

Hiermee is een totaal bedrag gemoeid van € 42.674.

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

Tabel 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen :

bedragen x € 1	O. Suttorp	K.E. Illy	M. Janssen	L. Liezenberg
Functiegegevens	VOORZITTER	LID	LID	LID
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2018				
Bezoldiging	25.800	17.200	17.200	17.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.800	17.200	17.200	17.200
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging 2018	25.800	17.200	17.200	17.200
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017				
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	19.920	13.280	13.280	13.280
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totale bezoldiging 2017	19.920	13.280	13.280	13.280

vervolg tabel 1c.

bedragen x € 1	P. Littooi
Functiegegevens	LID
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2018	
Bezoldiging	17.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.200
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totale bezoldiging 2018	17.200
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Gegevens 2017	
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.280
Beloningen betaalbaar op termijn	-
Totale bezoldiging 2017	13.280

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

32. Honoraria onafhankelijke accountant

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
	€	€
De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2018 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	90.048	95.590
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC Normenkader en Nacalculatie)	21.538	39.477
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria onafhankelijke accountant	<u>111.586</u>	<u>135.067</u>

Toelichting:

Binnen de kosten inzake de controle van de jaarrekening zit aan meerwerk inbegrepen € 11.495 incl. btw zijnde meerwerk (uitloop) jaarrekening 2017.

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.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

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

5.1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening 2018

De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening 2018 van Merem vastgesteld in zijn vergadering,

d.d. maandag 20 mei 2019

Raad van Bestuur
stichting Merem

S.D. van Vegten, voorzitter

G. Hoogvliet

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening 2018 van Merem vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering,

d.d. maandag 27 mei 2019

Raad van Toezicht
stichting Merem

O. Suttorp, voorzitter

P. Littooj

L. Liezenberg

M. Janssen

5.1.11 Resultaatbestemming 2018

Volgens het besluit van de Raad van Bestuur is het resultaat over 2018 van Merem ad **€ 4.538.321** euro (positief) als volgt bestemd :

▪ Ten gunste van de reserve aanvaardbare kosten (RAK) als onderdeel van de algemene reserve	€ 4.553.142
▪ Ten gunste van de fondsen (dotatie fondsen)	€ 0
▪ Ten laste van de algemene reserve	€ 0
▪ Ten laste van de bestemmingsreserve "LPT/ zorgvernieuwing"	€ 14.821
▪ 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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de raad van toezicht van Stichting Merem Behandelcentra

Verklaring over de jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Merem Behandelcentra een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018 van Stichting Merem Behandelcentra te Hilversum ('de stichting') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de resultatenrekening over 2018; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling verslaggeving WTZi.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Onafhankelijkheid

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

J2VHF2QZYQAU-1495793067-48

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het verslag van de raad van toezicht;
- het verslag van de raad van bestuur, bestaande uit het voorwoord van de raad van bestuur, het financieel resultaat en genormaliseerd resultaat en het Maatschappelijk verslag;
- de overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling verslaggeving WTZi is vereist.

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

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi; en voor
- een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 29 mei 2019
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. A.G.J. Gerritsen RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2018 van Stichting Merem Behandelcentra

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

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