



Bestuursverslag en jaarrekening 2017





Bestuursverslag en jaarrekening Merem 2017

incl.

**verslag Raad van Toezicht
bestuursverslag en
jaarrekening 2017**

DEFINITIEF

versie dd. 25 mei 2018

Finance & Concern Control
Merem

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

Soestdijkerstraatweg 129
1213 VX Hilversum



Merem en haar 4 kernwaarden: passie drijft ons, vooruitgang centraal, samen bereiken we meer en oprechte aandacht

INHOUDSOPGAVE

Jaarverslaggeving 2017 Stichting Merem

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 - 13
1.2 Toelatingen, AGB codes, KvK en ANBI	13 - 13
1.3 Werkgebied (adherentie)	14 - 14
1.4 Organogram	14 - 15
1.5 Structuur van het concern	14 - 14
2. Bedrijfsvoering	
2.1 Besturing, managementinformatie en personeel	16 - 18
2.2 Bestuursmodel en medezeggenschap	19 - 20
2.2.1 Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, MT	19 - 20
2.2.2 Medezeggenschap	20 - 20
2.3 Governance, Risicomanagement en Kwaliteit	21 - 26
2.3.1 Zorgbrede governancecode	21 - 21
2.3.2 Gedragscode, integriteitsbeleid en klachtenregeling	21 - 21
2.3.3 Risicomanagement	21 - 25
2.3.4 Kwaliteitsparagraaf	26 - 26
3. Strategisch beleid	27 - 30
4. Financieel beleid	
4.1 Jaarverantwoording 2017	31 - 37
4.2 Vooruitblik 2018	38 - 39
5. Jaarrekening 2017	
5.1 Jaarrekening 2017	40 - 78
5.2 Overige gegevens	79 - 79 e.v.

Voorwoord van de Raad van Bestuur

Terugblik op een bevredigend jaar 2017

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

In een snel veranderend zorglandschap heeft Merem gedurende 2015 en 2016 - twee overgangsjaren - overduidelijk de bakens weten te verzetten. Als goed gepositioneerde speler in het regionaal zorglandschap - met een relatief sterk gedifferentieerde productmix - heeft Merem kunnen laten zien dat het sturen op kwaliteit, innovatie, patiëntgerichtheid en -tevredenheid loont.

Tegelijkertijd werd echter ook steeds meer duidelijk dat wij de nodige stappen dienden te zetten op de gebieden van uniformering en protocollering van behandeling, resultaatgerichtheid en resultaatverantwoordelijkheid, doelmatigheid, productiviteit, efficiency en transparantie, ook wat betreft onze behandelresultaten.

In combinatie met het voornemen van een veel bedrijfsmatiger aanpak binnen Merem (in Nederland) werd ook het afstoten van onze locatie hooggebergtebehandeling van astma in Davos een noodzaak.

Bij het begin van het verslagjaar 2017 heeft de - financieel en emotioneel relatief kostbare maar absoluut noodzakelijke - transitie geresulteerd in een toekomstbestendig beleid, primair gericht op het (verder) verbeteren van de patiëntgerichtheid en de integrale kwaliteit van onze dienstverlening richting onze belangrijke stakeholders, het ontwikkelen van onze medewerkers, het bewerkstelligen van de noodzakelijke synergie binnen onze zorg en bedrijfsprocessen en een organisatiestructuur welke gebaseerd is op integraal resultaat verantwoordelijke eenheden - ondersteund, geadviseerd en gecontroleerd door een kleine staf organisatie - met de nodige focus op resultaat, prestatie, proces en kwaliteitsindicatoren, gericht op uitkomsten van behandeling.

Tegelijkertijd diende er zorggedragen te worden voor de financiering van onze, gezamenlijk met De Kleine Prins, te realiseren (partiële) nieuwbouw in Hilversum en diende de verhuizing van de kliniek van onze kliniek in Huizen naar het gebouw Heydeborg op onze locatie in Hilversum (huursituatie) en de aanstaande verkoop van onze huisvesting in Huizen te worden voorbereid.

Al dit nieuwe beleid is bij uitstek geflankeerd door het voeren van een financieel gezonde bedrijfsvoering, gericht op het behalen van voldoende rentabiliteit en herstel van onze solvabiliteitspositie.

Vanuit onze nieuw geformuleerde missie en visie, onze nieuwe kijk op zorg en onze vier nieuwe kernwaarden zijn wij begin 2017 de uitdaging aangegaan om als Merem door te ontwikkelen naar een nieuw soort zorginstelling: patiënt- en netwerkzorg gericht, efficiënt, doelmatig, uitkomstgericht en waar succes wordt afgemeten aan wat patiënten en onze andere belangrijke stakeholders - o.m. de zorgverzekeraars, onze verwijzers, onze financiers en onze medewerkers - van onze instelling vinden en verwachten.

Wij laten onze patiënten zoveel mogelijk dicht bij huis revalideren waarbij onze expertise wordt ingezet als dienst in ons eigen (klinische) revalidatiecentrum in Hilversum, in het ziekenhuis, in het gezondheidscentrum of in de school. M.a.w. ons eigen "shop-in-shop" concept.

Wij trachten daarbij het zorgnetwerk met onze directe partners te optimaliseren volgens de gedachte "de juiste patiënt - de juiste plek - de juiste zorg".

Met betrekking tot onze (zorg-) activiteiten zijn wij er in 2017 uiteindelijk in geslaagd de kosten substantieel te verlagen als direct gevolg van de in 2015 en 2016 ingezette reorganisatie, de afstoting van het behandelcentrum voor astma in Davos en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen. Zo

hebben we ten opzichte van 2016 over 2017 een reductie in de kosten weten te bereiken van bijna 14%, ruim € 4,62 mln.

Door de gedrevenheid en onvermoeibare inzet van onze medewerkers zijn wij in 2017 in staat geweest met relatief beduidend minder personeel de instroom van onze patiënten te blijven bedienen met behoud van de kwaliteit- en resultaatgerichtheid van onze behandelingen.

Teneinde ook op de lange(re) termijn de kwaliteit van onze zorg te kunnen borgen en voldoende efficiënt en doelmatig te kunnen zijn vormt het verzilveren in 2018 en 2019 van de verschillende synergie mogelijkheden binnen Merem, stammende uit de oorspronkelijke fusie eind 2010 tussen Revalidatiecentrum De Trappenberg en de voormalige KBCZ (Koepel Behandelcentra Chronisch Zieken, een samenvoeging van Behandelcentrum Heideheuvel en het Nederlands Astmacentrum Davos) een essentieel onderdeel van ons vervolg-transitie programma gericht op een duurzaam herstel zodat wij kunnen blijven investeren in onze kwaliteit van zorg, onze uitkomsten en gelijktijdig de efficiency verder 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, het gezamenlijk kunnen verbeteren van de uitkomsten van behandeling van patiënten (klinimetric) en onze samenwerkingen binnen het gehele zorgnetwerk verder verstevigen om dichtbij huis de juiste zorg voor de patient te kunnen organiseren.

Het financieel resultaat van Merem | 2017 in nader perspectief

Onze organisatie is over 2017 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 2017 een positief resultaat zien van ruim € 1,56 mln. op een totale omzet van ruim € 30,7 mln. Met dit resultaat kunnen we onze financiële positie waar de afgelopen jaren sterk op was ingeteerd, verder verbeteren. Ter vergelijking, over 2015 en 2016 werden nog verliezen geleden van respectievelijk 5,1 mln. en 1,2 mln.

T.o.v. de oorspronkelijke begroting 2017 - begroot over 2017 was een positief resultaat van € 0,4 mln. - valt het werkelijk behaalde resultaat over 2017 ruim € 1,2 mln. gunstiger uit. Deze afwijking bestaat grof gezegd uit € 1,1 mln. hogere opbrengsten dan begroot doordat wij meer patiënten hebben kunnen helpen en de wachtlijsten zo konden reduceren, en ca. € 0,1 mln. uit lagere kosten.

Voor 2018 en verder zullen we blijven monitoren op een gezonde balans tussen kwaliteit (uitkomst) van zorg en de daarvoor benodigde prijs (kosten).

De nieuwe, bestaande organisatiestructuur, waarbij de besturingsprincipes uitgaan van een organisatie waarbinnen de verantwoordelijkheden daar gelegd worden waar ze ook het beste gerealiseerd kunnen worden, zal in de 2^e helft van 2018 nog onderhevig zijn aan nadere aanpassingen welke gericht zullen zijn op verdere verbetering van kwaliteit 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 2017 een 8,4 gescoord dus nagenoeg gelijk aan haar doelstelling (> 8,5). Intern wordt de tevredenheid gemeten aan de hand van enquêtes. Ook hier heeft Merem een 8,4 als rapportcijfer behaald. Merem vindt het belangrijk dat patiënten meedenken en meebeslissen in de keuze van de behandelingen. Voor 2018 zal in lijn met het hoofdlijnen akkoord 'Samen Beslissen' verder worden ingevoerd binnen onze locaties.

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 zetten, moeten we als instelling niet benauwd zijn om fors 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 (centraal, decentraal, bilateraal), 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 website en ons intranet zullen nader op de schop gaan teneinde een betere naamsbekendheid en positionering richting onze verwijzers (artsen en medisch specialisten) en onze patiënten te kunnen verkrijgen.

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.

Medio 2017 is tussen Merem en de ABN-AMRO Bank de financiering van de nieuwbouw Mytyschool De Trappenberg - onderdeel van stichting De Kleine Prins - incl. de financiering van de bijbehorende behandelruimtes en het therapie zwembad van Merem rondgekomen. Vrij snel daarna is de bouw, welke wordt uitgevoerd door de aannemer Boele & Van Eesteren - een werkmaatschappij van VolkerWessels - , in Hilversum gestart, welke ca. begin september 2018 zal zijn afgerond. De feitelijke ingebruikname en inhuizing van de complete nieuwbouw zal in de kerstvakantie 2018 zijn beslag krijgen. Direct aan de financiering van de nieuwbouw gekoppeld is de ABN AMRO Bank ook de nieuwe huisbankier geworden van Merem met een nieuwe rekening-courant faciliteit voor ons reguliere werkkapitaal.

Al lange tijd bestaat binnen Merem de wens om de locaties Huizen en Hilversum samen te voegen op één locatie en de locatie Huizen te verkopen. In Hilversum is het afgelopen jaar de mogelijkheid ontstaan dit plan definitief vorm te kunnen geven doordat, naast de bovengenoemde nieuwbouw van de school en van de bijbehorende ruimtes voor de behandelteams en het zwembad van Merem, het

gebouw Heydeborg leeg kwam te staan door het vertrek van zorginstelling Hilverzorg. Het gebouw Heydeborg is eigendom van woningcorporatie De Alliantie. Het vertrek van Hilverzorg gaf Merem de mogelijkheid om, zonder aanvullende (dure) nieuwbouw, de klinieken te centreren op het terrein in Hilversum.

Medio 2017 is contractueel de huurovereenkomst met De Alliantie overeengekomen waarna de voorbereidingen voor de in gebruik name door Merem zijn opgestart. De voorbereidingen hielden o.m. in een aantal interne verbouwingen en de aanleg van 2 verbindingssluisen. Eind december 2017 heeft de feitelijke inhuizing plaats gevonden. Al snel bleek wel dat een aantal zware kinderziekten in het gebouw met spoed dienden te worden opgelost hetgeen inmiddels ook grotendeels is geschied.

Door het nu daadwerkelijk samenvoegen van de klinieken op één locatie in Hilversum zijn de volgende voordelen bereikt welke deels dan ook inmiddels binnen de begroting 2018 van Merem zijn verwerkt:

- eigentijdse huisvesting voor de patiënten van Merem, zowel in het gebouw Heydeborg als in de huidige huisvesting kliniek volwassenen op locatie Hilversum;
- efficiënte inzet en samenwerking medewerkers;
- efficiënte inzet van middelen;

Als gevolg van de ingebruikname van Heydeborg eind december 2017 en van de nieuwbouw eind december 2018 zijn de voorbereidingen voor de verkoop van de locatie in Huizen serieus gestart welke na de definitieve uithuizing kan worden verkocht.

De daadwerkelijke overdracht van een deel van de in eigendom zijnde gronden in Hilversum, locatie Heideheuvel, welke bestemd zijn voor commerciële woningbouw en welke verkocht zijn aan een Vastgoedmaatschappij is nog steeds aanstaande. Vooruitlopend daarop is reeds ultimo 2016 binnen de balans van Merem een herwaarderingsreserve gevormd van ruim € 2,8 mln. welke onderdeel uitmaakt van het eigen vermogen.

Ten slotte

Het behoud van kwaliteit en veiligheid van onze patiëntenzorg staat hoe dan ook voorop. Wij danken iedereen die zich in 2017 met hart en ziel heeft ingezet voor Merem.

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

dhr. G. Hoogvliet
Lid Raad van Bestuur

Verslag van de Raad van Toezicht

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 2017.

Samenstelling / wijzigingen in de samenstelling Raad van Toezicht incl. nevenfuncties

- De heer O. Suttorp MD MBA, voorzitter raad van bestuur Amphia Ziekenhuis Breda
 - voorzitter Raad van Toezicht Merem
 - voorzitter Remuneratiecommissie
 - nevenfuncties:
 - o vicevoorzitter Strategisch Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), Tilburg
 - o lid Raad van Toezicht GGZ- Oost Brabant, Boekel
 - o voorzitter Raad van Toezicht Just, instelling voor jeugdzorg voor West-Brabant/Zeeland, Breda
 - o lid adviesraad Master of Health Administration Tias Business School, Tilburg
 - o lid Wetenschappelijke Adviesraad Hartstichting, Den Haag
 - o adviseur en co-voorzitter Rode Hoed Symposium, Mediforum, Bergen
- De heer drs. K. Illy, kinderarts Ziekenhuis Rivierenland, Tiel
 - lid Raad van Toezicht Merem
 - voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid
 - nevenfuncties:
 - o voorzitter Nederlandse Vereniging voor Kindergeneeskunde
 - o directeur Bicomed, bureau voor communicatie en educatie in de zorg
- De heer drs. P. Littooi, lid raad van bestuur Martini Ziekenhuis Groningen
 - lid Raad van Toezicht Merem
 - voorzitter Auditcommissie
 - nevenfuncties:
 - o lid Pensioenraad PFZW namens de NVZ
 - o voorzitter Raad van Toezicht Hof en Hiem in Sint Nicolaasga
 - o voorzitter Bestuursadviescommissie Besturing en Bekostiging NVZ

- Mevrouw mr. L. Liezenberg - Kronemeyer, CEO Novagraaf Group
 - lid Raad van Toezicht Merem
 - lid Auditcommissie
 - nevenfuncties:
 - o lid Raad van Commissarissen van Concorp B.V.
 - o lid van het Stichtingsbestuur GTP
- Mevrouw mr. M. Janssen, partner Van Doorne Advocaten en Notarissen
 - lid Raad van Toezicht Merem
 - lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid
 - nevenfuncties:
 - o bestuurder FNO
 - o lid Raad van Toezicht NVVC (Nederlandse Vereniging voor Cardiologie)
 - o lid Raad van Toezicht ABC Onderwijsadvies

In 2017 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht. De heer K. Illy is in december 2017 herbenoemd voor een periode van een jaar, de heer O. Suttorp is in december 2017 herbenoemd als voorzitter van de Raad van Toezicht voor een periode van vier jaar.

Samenstelling Raad van Bestuur

- Mevrouw drs. S.D. van Vegten (voorzitter, CEO)
- De heer drs. G. Hoogvliet (lid, CMO)

Sinds 1 oktober 2016 maken de bestuurders onderdeel uit van het Managementteam van Merem. Naast de bestuurders bestaat dit team uit de Manager Behandel-organisatie (COO) en de Manager Financiën en ICT (CFO). Binnen het MT is sprake van hiërarchische verhouding en statutaire posities.

Werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vergadert aan de hand van een agenda, waarbij de financiële punten van de agenda worden voorbesproken in de Auditcommissie en de agendapunten op het gebied van kwaliteit & veiligheid in de Commissie Kwaliteit & Veiligheid..

Bij het opmaken van de agenda wordt gebruik gemaakt van opleggers/ factsheets, waarop 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 2017

- Afronding ontvlechting van het Nederlands Astmacentrum Davos (NAD);
- Kredietovereenkomst ABNAMRO;
- Bouwdossiers, o.a. verhuizen naar Hilversum en nieuwbouw mytyschool met kinderrevalidatie
- Medisch leiderschap en transformatie naar Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVEs);
- Verdere professionalisering, automatisering en implementatie van het dashboard kwaliteit van de zorg, klinimetrie en organisatie efficiency om beter op deze onderwerpen te kunnen sturen
- Implementatie Zorgbrede Governancecode 2017.

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

Jaar 2017

De Raad van Toezicht vergaderde op 31 januari, 30 mei, 29 juni, 19 september en 21 december. Alle vergaderingen werden bijgewoond door de Raad van Bestuur, die uit eigen beweging of op verzoek een toelichting op de agendapunten heeft gegeven.

De strategiedagen hebben plaatsgevonden op 29 en 30 maart 2017. 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. 's Avonds waren er nog twee MT-leden aanwezig.

De heer Suttorp en mevrouw Liezenberg hebben op 3 april het zgn. artikel 24 overleg van de ondernemingsraad bijgewoond. Het thema van dit overleg was "goed werkgeverschap en goed werknemerschap".

De Auditcommissie is vijf keer bij elkaar geweest: 24 januari, 16 maart, 18 mei, 7 september en 7 december. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de reguliere financiële verantwoordingen besproken en is extra aandacht besteed aan de financiering nieuwbouw, de verhuizing en de afronding van de ontvlechting van het NAD.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid is vier keer bij geweest: 16 maart, 23 mei, 5 september en 7 december. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de kwaliteitsaspecten van de zorg en van de organisatie getoetst. Er is specifieke aandacht besteed aan de ontwikkeling van voornoemde dashboard.

Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft een overlegvergadering tussen de Raad van Bestuur en de Cliëntenraad bijgewoond.

Tenslotte heeft een delegatie van de Raad van Toezicht zowel een overleg tussen de Raad van Bestuur en de Kernstaf als een overleg tussen het Kernstafbestuur en de Raad van Bestuur bijgewoond.

Tabel: presentie RvT-leden bij vergaderingen in 2017

RvT-lid	RvT (incl. heidagen)	Auditcie.	Cie. Kwaliteit & Veiligheid
dhr. O. Suttorp	6/6		-
dhr. K. Illy	6/6	-	4/4
dhr. Littooi	6/6	5/5	-
mw. L. Liezenberg - Kronemeyer	6/6	5/5	-
mw. M. Janssen	6/6	-	4/4

Commissies

Binnen de Raad van Toezicht functioneert een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een commissie kwaliteit & veiligheid. De remuneratiecommissie heeft geen reguliere vergaderingen, zoals dat wel het geval is bij de auditcommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid.

De remuneratiecommissie heeft in de maand januari van ieder kalenderjaar de evaluatiegesprekken met de Raad van Bestuur, in principe individueel en collectief.

Jaarrekening 2017 en begroting 2018

Nadat de Raad van Bestuur het voorgenomen besluit heeft genomen op 21 mei 2018 om de jaarrekening 2017 goed te keuren en de accountant zijn voornemen tot goedkeuring op 14 mei 2018 heeft gegeven in aanwezigheid van de Auditcommissie, heeft de Raad van Toezicht op 29 mei 2018 de jaarrekening goedgekeurd. De begroting 2018 is op 21 december 2017 door de Raad van Toezicht geaccordeerd.

Met het oog op 2018

De Raad van Toezicht verwacht in 2018 op de thema's uit 2017 belangrijke voortgang.

Normen voor goed bestuur en goed toezicht

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht onderschrijven de Zorgbrede Governancecode 2017. Merem heeft de governance zodanig ingericht dat het bijdraagt aan het waarborgen van de goede zorg, 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 alle interne en externe belanghebbenden bij het beleid.

Het proces om de statuten in overeenstemming met de Zorgbrede Governancecode 2017 te brengen is gestart in 2017 met een voorgestelde statutenwijziging. Deze statutenwijziging zal in 2018 worden afgerond. Tegelijkertijd is ook het proces gestart om de reglementen van bestuur en de reglementen van toezicht te wijzigen.

De Raad van Toezicht heeft in 2017 besloten om aan te sluiten bij het programma "Goed Toezicht" van de NVTZ.

Intern toezicht - transparantie

Voor het interne toezicht is tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur afgesproken in elke vergadering verslag wordt gedaan over strategische, financiële en kwaliteitsonderwerpen. 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.

Klokkenluidersregeling

Het is belangrijk dat medewerkers op een adequate en veilige manier melding kunnen doen van vermoedens van misstanden. De klokkenluidersregeling is in 2017 herzien. De herziene versie sluit aan bij de Zorgbrede Governancecode 2017, maar ook bij de Wet Huis voor Klokkenluiders, welke per 1 juli 2017 in werking is getreden. De ondernemingsraad heeft ingestemd met de gewijzigde regeling. Daarnaast is de herziene klokkenluidersregeling bekend gemaakt op intranet via Digidoc en de website van Merem.

Belangenverstrengeling

Elk lid van de Raad van Bestuur heeft de plicht te vermijden dat er (schijn van) belangenverstrengeling tussen Merem en het lid van de Raad van Bestuur ontstaat. Indien een lid van de Raad van Bestuur voorziet dat (de schijn van) een tegenstrijdig belang of onverenigbaarheid voor zichzelf of een ander lid van de Raad van Bestuur zou kunnen optreden, meldt hij dit terstond aan de voorzitter (of het andere lid) van de Raad van Bestuur. Indien naar het oordeel van de Raad van Bestuur zich een incidentele tegenstrijdigheid voordoet en de bezwaren daarvan kunnen worden opgelost door een tijdelijke voorziening, dan werkt het betrokken lid aan die voorziening mee. Indien een meer dan incidentele onverenigbaarheid van belangen aan de orde is, dan zorgt het betreffende bestuurslid onverwijld voor opheffing van de tegenstrijdige of onverenigbare belangen. Elke afwijking van dit beleid wordt direct aan de Raad van Toezicht gemeld, dat vervolgens passende maatregelen kan treffen.

Om mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen, dient een lid van de Raad van Bestuur goedkeuring te vragen aan de Raad van Toezicht voor het aanvaarden van een nevenfunctie. Verder is het niet toegestaan dat een lid van de Raad van Bestuur een toezichthoudende functie uitoefent bij een revalidatiecentrum met dezelfde werkzaamheden in hetzelfde werkgebied als dat van Merem. In het verslagjaar hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij sprake was van belangenverstrengeling.

In het kader van de Zorgbrede Governancecode 2017 en het Wetvoorstel Bestuur en Toezicht Rechtspersonen zullen het Reglement van Toezicht, het Reglement van Bestuur en de statuten op dit punt gewijzigd worden.

Bezoldiging

Het totaal van de beloning blijft binnen de grenzen van de NVZD-code. Voor een overzicht van de bezoldiging wordt verwezen naar pagina 75 van de jaarrekening 2017.

Raad van Toezicht - Reglement van toezicht

Statutair bestaat de Raad van Toezicht uit minimaal drie en maximaal zeven natuurlijke personen. 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. In 2017 beschikten drie leden van de Raad van Toezicht over kennis en ervaring in de zorg. 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 de behandelcentra van Merem of heeft op een andere manier te maken met belangenverstrengeling. Indien toch sprake zou kunnen zijn van belangenverstrengeling, is in het reglement voorzien dat het betreffende lid niet deelneemt aan de bespreking van onderwerpen die tot belangenverstrengeling zouden kunnen leiden. Voor een lid van de Raad van Toezicht is het niet toegestaan om een bestuurlijke functie uit te oefenen bij een revalidatiecentrum met dezelfde werkzaamheden in hetzelfde werkgebied als dat van Merem.

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 2017.

Tabel 1 | Resultaat

In euro's x 1.000	2017	2016
DBC zorgomzet	28.030,2	29.648,9
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	22,5	32,8
Transitiegelden		
Subsidies	195,2	189,4
Overige bedrijfsopbrengsten	2.479,0	2.699,6
Som der bedrijfsopbrengsten	30.726,9	32.570,7
Personeelskosten	21.237,8	23.610,8
Afschrijvingskosten	1.689,5	1.701,2
Overige bedrijfskosten	6.103,2	6.547,8
Som der bedrijfslasten	29.030,5	31.859,8
Bedrijfsresultaat	1.696,3	710,9
Financiële baten en lasten	-132,9	-46,8
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	1.563,4	664,1
"Bijzondere lasten" **)		-1.875,1
Resultaat in boekjaar	1.563,4	-/- 1.211,0

**) De "bijzondere lasten" boekjaar 2016 betreffen de gevolgen van de eenmalige afwikkeling (verkoop) van het Nederlands Astmacentrum Davos incl. de bijkomende kosten (afkoop huurcontract ZHD Clavadel)

Tabel 2 | Financiële ratio's

Ratio's (kengetallen)	2017	2016
Omzetratio (EV / totale bedrijfsopbrengsten)	31,0%	24,4%
= weerstandsvermogen (garantievermogen)		
Netto rendement (resultaat / totale bedrijfsopbrengsten)	5,1%	-3,7%
EBITDA (resultaat + afschrijvingskosten + financiële lasten) (x 1.000)	€ 3.385,9	€ 536,9
SOLVABILITEITSRATIO (EV / totaal balansvermogen)	29,9%	31,4%
Budgetsolvabiliteit (EV / totale bedrijfsopbrengsten)	31,0%	24,4%
Current ratio (vlottende activa / kort VV)	0,51	0,74
Rentabiliteit (resultaat / EV)	16,4%	-15,2%
DSCR Debt service coverage ratio	3,03	0,52
= EBITDA / (rente + aflossing)		

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

Een beter weerstandsvermogen wil zeggen dat 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). Als gevolg van het fors positief behaalde resultaat over 2017 (een fors positieve EBITDA) is de DSCR ultimo 2017 3.03 groot.

Merem is per 31.12.2017 aldus ruimschoots in staat aan de 3 bancaire rationormen te voldoen zoals deze gedefinieerd zijn binnen de bancaire kredietvoorwaarden van onze nieuwe huisbankier ABN-AMRO Bank:

- norm 1: een solvabiliteitsratio (garantievermogen t.o.v. totaal balansvermogen) van minimaal 25,0%,
- norm 2: een EBITDA van minimaal € 2,2 mln. en
- norm 3: een DSCR van minimaal +1.5

Kasstroomen

De netto kasstroom (mutatie geldmiddelen) over 2017 bedraagt € 2.605.588 negatief (2016: € 2.921.023 positief). De verandering in de liquiditeitspositie kan als volgt worden weergegeven:

Tabel 3 | Kasstroomen

In euro's x 1.000	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.152,1	4.540,7
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.298,2	-633,8
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.540,5	-985,9
Netto kasstroom	-/- 2.605,6	2.921,0

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten over 2017 is lager uitgevallen dan die over 2016 onder invloed van enerzijds een vertraagde DBC facturatie in het 4^e kwartaal 2017, dit als gevolg van het samenvoegen van de tot dan toe nog gescheiden Ecaris- databases van De Trappenberg en Heideheuvel, en de extra uitgaven in het 4^e kwartaal als gevolg van de gebouwgebonden voorbereidingen inzake de ingebruikname van Heydeborg. Inmiddels is de DBC facturatie weer zo goed als bij.

De fors negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten (€ 7,3 mln.) heeft direct te maken met de uitvoering van de nieuwbouwplannen in Hilversum (MVA in uitvoering).

Vooralsnog wordt deze uitvoering gefinancierd m.b.v. kortlopend, rekening-courant bancair krediet, ter beschikking gesteld door de ABN-AMRO bank en tot uiting komend onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten (€ 3.5 mln. aan opgenomen kredieten). De totale, specifiek geoormerkte kredietfaciliteit, volledig afkomstig van de ABN-AMRO bank, welke ter beschikking staat t.b.v. de financiering van de nieuwbouw bedraagt maximaal € 12.0 mln. Bij oplevering en ingebruikname van de nieuwbouw (4^e kwartaal 2018) zullen de korte middelen volledig geconsolideerd gaan worden in langlopende middelen, eveneens afkomstig van de ABN-AMRO bank.

Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerd resultaat 2017, met vergelijkende cijfers boekjaar 2016, ziet er als volgt uit:

Tabel 4 | Genormaliseerd resultaat

In euro's x 1.000	2017	2016
Resultaat in boekjaar	1.563,4	-/- 1.211,0
Afboeking 50% borgstelling Zürcher Hohenkliniken Wald und Clavadel		460,8
Badwill (verliesfinanciering) MC Astmacentrum, 1 juli - 31 december 2016		1.414,3
Definitieve afrekening badwill met de MC Astmacentrum (retourontvangst i.v.m. uiteindelijk hogere opbrengsten en lagere kosten)	-/- 178,0	
Pensioenaftopping AMS, 2015 + 2016		157,0
Reservering ORT over verlof, 2012 t/m 2014		74,9
Advieskosten buitengewoon, 2016		713,3
(AAD, AKD, Boekel, Klein, Liance, Fermn, Quintens, Hamelink, UNO)		
Operationeel verlies NAD Davos, 2 ^e halfjaar 2016 (virtueel)		-/- 811,0
Bijzondere, 1-malige lasten i.v.m. ingebruikname Heydeborg, 4 ^e kwartaal 2017	846,6	
Som der bijzondere lasten	668,6	2.009,3
Genormaliseerd resultaat in boekjaar	2.232,0	798,3

1. Algemeen

1.1 Concernbeschrijving

De stichting en de daartoe behorende zorgvoorzieningen

De stichting Merem, stichtingsjaar 2010, is statutair gevestigd te Hilversum, Soestdijkerstraatweg 129 1213 VX en omvat op de balansdatum 31.12.2017 de volgende zorgvoorzieningen:
(handelsnamen met de te onderscheiden locaties)

Handelsnaam De Trappenberg

Revalidatiecentrum De Trappenberg

1. vestigingsplaats **Hilversum**

Soestdijkerstraatweg 129 1213 VX Hilversum

2. vestigingsplaats **Huizen**

Crailoseweg 116 1272 EX Huizen

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 nog 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 31.12.2017 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.

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

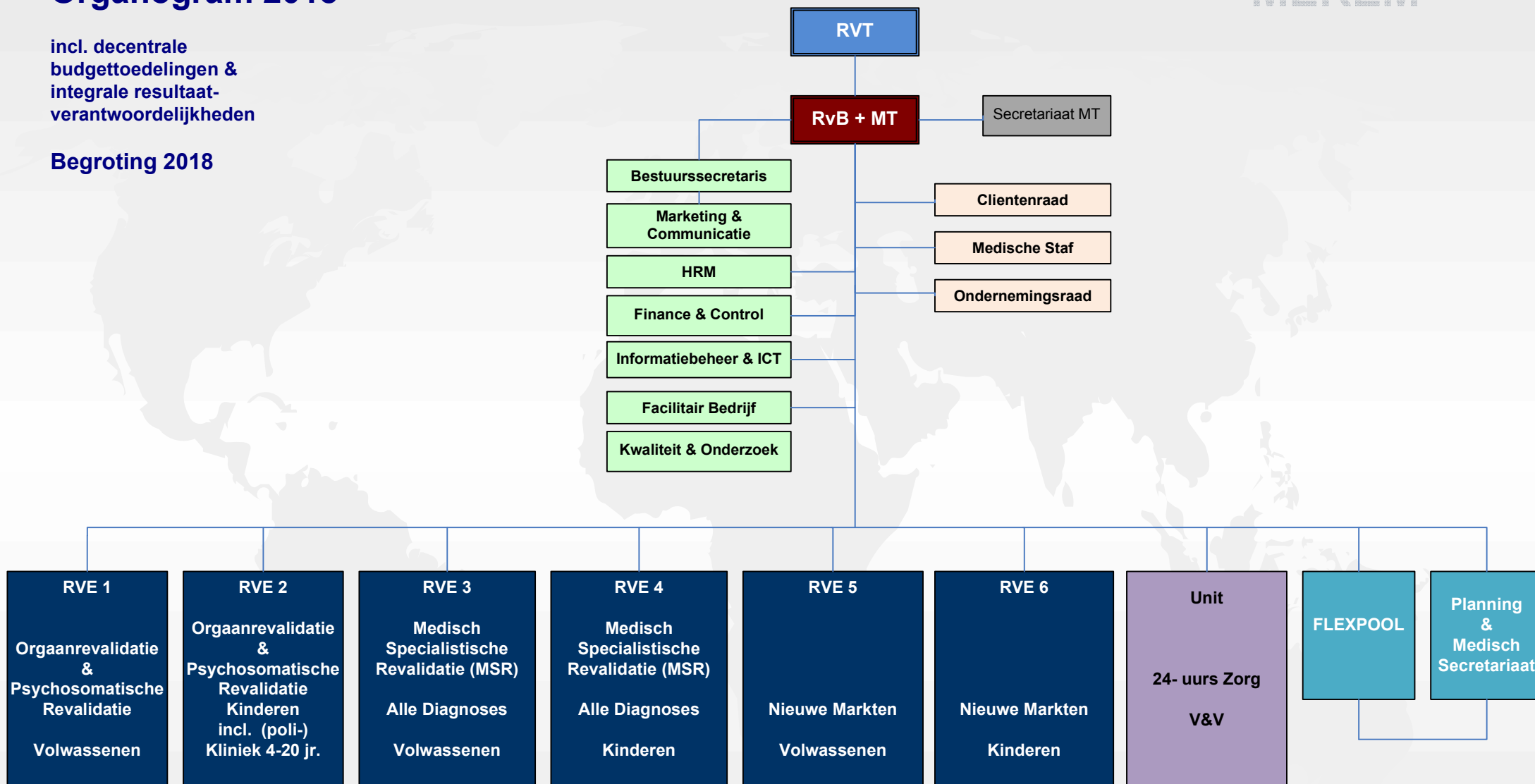
Merem is statutair gevestigd in Hilversum, Soestdijkerstraatweg 129.

Organogram 2018

incl. decentrale
budgettoedelingen &
integrale resultaat-
verantwoordelijkheden

Begroting 2018

MEREM



2. Bedrijfsvoering

2.1 Besturing, managementinformatie en personeel

M.i.v. 1 oktober 2016 als formele ingangsdatum wordt Merem geleid door het **Managementteam**, bestaande uit de Voorzitter van de Raad van Bestuur (CEO), het Lid Raad van Bestuur (CMO), de Manager Behandelorganisatie (COO) en de Manager Financiën & ICT (CFO). Binnen het MT is sprake van hiërarchische verhoudingen en statutaire posities. Het MT wordt direct ondersteund en geadviseerd door de Bestuurssecretaris (nieuwe functie) en het Secretariaat MT.

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 2^e hiërarchisch niveau binnen Merem wordt gevormd door het duale management van de **Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's)**, bestaande uit de RVE Manager en de Medisch Manager, de Manager 24- uurszorg en de Manager Planning & Medisch Secretariaat.

De RVE is een nieuwe organisatorische vorm waarbij de taken, de bijbehorende bevoegdheden en de integrale verantwoordelijkheden (kwaliteit medisch handelen, productie, formatie, budget, veiligheid) binnen de eenheden en conform integraal duo-management belegd zijn.

De RVE's zijn daarbij op basis van doelgroep, diagnose en volume samengesteld.

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 vangt aan zodra de volledige concentratie van de Gooise locaties op locatie Hilversum een feit is (eind december 2018).

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

In fase 2 worden in principe de 6 RVE's omgevormd tot 4 RVE's en worden de afdelingen Flexpool en Planning & Medisch Secretariaat samengevoegd tot één afdeling waarmee dan tegelijkertijd het definitieve model zal zijn ontstaan (eind december 2018).

Als **Centrale Adviesorganen** fungeren de Cliëntenraad, de Kernstaf en de Ondernemingsraad.

De Kernstaf (zijnde een afvaardiging van de medische professionals binnen de Medische Staf van Merem) vormt de strategische partner voor de Raad van Bestuur.

Tenslotte fungeert als **Toeziethouder** de Raad van Toezicht.

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 ver-markten daarvan op RVE- en diagnose niveau);
- het coördinatorschap binnen een individuele RVE (geïntegreerd op kwaliteit, instroom, productie en uitkomsten)

Personele formatie en ziekteverzuim in het verslagjaar 2017 | nader toegelicht

Tabel 5 | Kerngegevens personeel

	2017	2016
Aantal fte personeelsleden in loondienst (gemiddeld, 12 maanden) **	291,5	314,2
w.o. aantal fte Medisch specialisten	18,6	20,2
** de vergelijkende fte cijfers 2016 betreffende het NAD Davos zijn gepresenteerd op basis van 6 maanden (1 januari t/m 30 juni 2016)		

De totale formatie personeel in loondienst van Merem bedroeg over 2017 gemiddeld genomen **291,5 fte** incl. zwangerschapsvervang. T.o.v. het jaar 2016 (314,2 fte) betekent dit een daling met 22,7 fte (-7,2%).

De zwangerschapsvervanging betreft in 2017 een maximale omvang van ca. 2,4 fte (2016: 3,9 fte).

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

Merem	2017	291,5	(2016: 298,6)
NAD Davos	2017		(2016: 15,6) **

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

Merem

1 ^e geldstroom	2017	274,2	(2016: 276,2)
2 ^e + 4 ^e GS	2017	17,3	(2016: 22,4)

NAD Davos

1 ^e geldstroom	2017		(2016: 15,3)
2 ^e geldstroom	2017		(2016: 0,3)

** De vergelijkende fte cijfers 2016 betreffende het NAD Davos zijn gepresenteerd op basis van 6 maanden (1 januari t/m 30 juni 2016)

De in 2017 bruto ingezette formatie van 291,5 fte gecorrigeerd voor zwangerschapsverlof / -vervanging (in totaal ca. 2,4 fte) levert een netto ingezette formatie op van Merem- breed **289,1 fte**. Het gemiddeld zwangerschapspercentage over 2017 komt derhalve Merem- breed 1^e geldstroom uit op een percentage van ca. **0,8%**. (2016: 1,2%).

Ziekteverzuim

Het jaar 2017 heeft Merem afgesloten met een verzuimpercentage van **4,80%** (exclusief zwangerschap). Ten opzichte van 2016 (5,13%) en 2015 (5,37%) is het verzuimpercentage aldus licht gedaald. De leeftijdsgroep 36-45 jaar heeft de grootste impact op deze daling.

Met een gemiddeld percentage van 4,77% procent in de branche is het verzuimpercentage in onze organisatie in 2017 (nagenoeg) gelijk. Een verzuimpercentage van 4,80% betekent wel dat per dag gemiddeld ca. 14,0 van de ruim 291 fte niet inzetbaar was.

De meldingsfrequentie is het gemiddeld aantal ziekmeldingen per werknemer over een bepaalde periode. De meldingsfrequentie is in 2017 licht toegenomen van gemiddeld 0,97 (2016) naar 1,03 (2017).

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 (31.12.2017). Het totale verzuim van Merem over 2017 is nagenoeg gelijk aan dat van de branche. Maar in de duurklasse 15 t/m 91 dagen wijkt dit af en laat Merem een lager verzuim zien. In de duurklasse 366 t/m 730 dagen daarentegen laat Merem een hoger verzuim zien dan de regio/branche. Bij de klasse 366 t/m 730 dagen betekent dit ook dat er relatief meer medewerkers in de WIA instromen. Zowel in 2016 als in 2017 zijn er twee medewerkers de WIA ingestroomd.

Tabel 6 | Verzuim naar duurklassen

Verzuimduur	Merem	Regio	Branche
1 t/m 14 dagen	0,98	1,05	0,99
15 t/m 91 dagen	0,64	0,94	0,90
92 t/m 365 dagen	1,99	1,94	1,94
366 t/m 730 dagen	1,20	0,87	0,94
TOTALEN	4,8	4,79	4,77

Aandacht voor verzuim blijft belangrijk ook in 2018. Naast het adequaat begeleiden van het verzuim is het van belang om in te zetten op de preventie van verzuim. Dit moet onderdeel worden van het werkklimaat zodat medewerker en leidinggevende hierop tijdig anticiperen.

Het verzuim bij Merem, na twee jaar ziekte, is hoger dan de branche. Daarom is het zinvol om in het 2^e ziektejaar sneller activiteiten te ondernemen die moeten leiden tot werkhervatting bij een andere werkgever (2e spoor traject). Om dit te ondersteunen dienen leidinggevendenden ondersteund te worden bij het voeren van 'het goede gesprek'. Hierin is de "warme zakelijkheid" van belang waarbij de mogelijkheden worden besproken.

2.2 Bestuursmodel en medezeggenschap

De Stichting Merem heeft een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. 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 ze voldoen aan de Zorgbrede Governancecode.

De organisatie wordt m.i.v. 1 oktober 2016 geleid door het Managementteam waarin de Raad van Bestuur (Voorzitter en Lid RvB), de Manager Behandelorganisatie en de Manager Financiën & ICT zitting hebben. De Merem organisatie kent daarnaast maximaal 2 hiërarchische niveaus.

Het hart van de organisatie wordt per 1 november 2016 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.

De Kernstaf (een afvaardiging van de medische professionals binnen Merem) vormt de strategische partner voor de Raad van Bestuur.

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

M.i.v. 1 oktober 2016 vergadert het MT één maal per week. M.i.v. 1 januari 2017 vindt één maal per maand, respectievelijk één maal per kwartaal ("kwartaaloverleg"), operationeel respectievelijk voortgangs- en evaluatie overleg plaats tussen het MT en het individuele RVE Management, de Manager 24- uurs zorg en de Manager Flexpool.

Daarnaast vindt m.i.v. 1 januari 2017 één maal per kwartaal gezamenlijk Breed- Management Overleg (BMO) plaats tussen het MT, het gehele RVE- Management, de Managers 24- uurs zorg en Flexpool en de Hoofden Staf & Facilitaire diensten.

2.2.1 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.

Tabel 7 | 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)	geen

Tabel 8 | 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)	geen
Mw L. Kok	Manager Behandelorganisatie (COO)	geen
Dhr J. de Bruin	Manager Financiën & ICT (CFO)	geen

Tabel 9 | 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. Littooy	lid (m.i.v. 1 oktober 2015)	Lid Raad van Bestuur / CFO Martini ziekenhuis, Groningen
Dhr K.E. Illy	lid (m.i.v. 1 januari 2014)	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

2.2.2 Medezeggenschap

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

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 2017 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) verschraling van de bijbehorende (maximale) tarifiering en de noodzaak van vervanging van verouderde en afgeschreven huisvesting 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 en 2018 en het financieel gunstig afgesloten boekjaar 2017, volgend op het omvangrijk financieel herstelplan 2016, vormt 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.

Deze synergiën hebben enerzijds betrekking op het bewerkstelligen van verdere integratie-, schaal- en kostenvoordelen (besparingen) m.n. door het nu samenvoegen van de huisvesting in Hilversum (Heydeborg en de nieuwbouw) en de a.s. verkoop van onze 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 en Diabetes revalidatie, het aanvullend neerzetten van poli's in de omringende ziekenhuizen, het zoeken naar de toegevoegde waarde van samenwerking met andere centra (netwerkgzorg) en het zoeken naar een partnerships met de geriatrische revalidatie (Vivium) en de Internationale School.

De te onderscheiden **financiële risico's** - welke m.b.v. de bovengenoemde transformatie-programma'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 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 2014 en 2015 is Merem m.b.t. het afgelopen zorgtypejaar 2017 niet in staat gebleken binnen de gemaakte omzetlimiet afspraken met VGZ zorgverzekeraars 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 neemt VGZ een steeds groter marktaandeel in, ten koste van m.n. het marktaandeel van Zilveren Kruis, 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 en 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.
Juist de toenemende omzetrisico's verband houdende met de oplopende prijsdruk in de markt voor (op dit moment althans) de longrevalidatie noodzaken tot optimale relaties en volledige transparantie in onze kosten en in de uitkomsten (gezondheidswinst) van onze behandeling.

- de belangrijke positie en het aandeel binnen de DBC omzet van de kinderen afkomstig van de Mytyschool De Trappenberg 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 inmiddels hoog op de prioriteitenlijst staat, zowel extern als ook intern, dit laatste in de vorm van een gedrag welke in overeenstemming is met onze vier 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 technieken 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 efficiëntcy 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 overdracht van Davos, de verhuizing en het samenvoegen van de klinieken in Hilversum, de nieuwbouw en de aanstaande verkoop van De Trappenberg is Merem op dit moment erin geslaagd, met 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 en het verder optimaliseren van ons behandelproces en de bijbehorende patiënten-logistiek vormen daarbij nog (procesmatige) uitdagingen in 2018 en 2019 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 inmiddels een diepgaand onderzoek gestart naar de mogelijke vervanging van ons huidige, verouderde productie-informatiesysteem / R-EPD.
De mogelijke vervanging en implementatie van een dergelijk nieuw informatiesysteem, welke zo diepgeworteld zit in veel van onze processen en werkwijzen, zal de nodige impact hebben op onze organisatie en herbergt tegelijkertijd ook de nodige risico's in zich. M.b.v. een juiste keuze, een optimale voorbereiding 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 afgelopen verslagjaar 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 vormt, i.c.m. de (gedeeltelijke) onderhanden nieuwbouw (Mytyschool, behandelruimtes, therapie zwembad) en de eind 2017 verzilverde huuroptie in Hilversum (Heydeborg), een belangrijke voorwaarde voor de werkelijke integratie tussen De Trappenberg Huizen en Heideheuvel Hilversum en het kunnen realiseren van de financiële- en schaalvoordelen en synergie- effecten. De financieringsbestendigheid van nieuwbouw en de daaruit voortvloeiende kapitaallasten vormen echter, gezien de directe relatie met de DBC inkomsten, een serieus financieel risico.
De netto verkoopopbrengst (de opbrengst gecorrigeerd voor de resterende boekwaarde) van de locatie in Huizen dient dan ook - i.o.m. de gemeente Huizen, het College Sanering en de potentiële koper - te worden gemaximaliseerd teneinde de financiële risico's m.b.t. onze (vaste) kapitaal- en huurlasten zoveel mogelijk te kunnen mitigeren.

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 2017 de overdracht nog steeds niet plaatsgevonden. Ook is door de betreffende partij, hangende de procedure, beslag laten leggen op het bewuste stuk grond. Hoewel wij er nog steeds vanuit gaan dat de oplevering tegen de vastgestelde prijs zal gaan plaatsvinden is wel sprake van enige onzekerheid, met name omtrent het moment waarop de feitelijke realisatie van de verkoop, en de verwerking daarvan binnen de verlies- en winstrekening van Merem, kan plaatsvinden.

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 is al de nodige tijd bezig met het opzetten van een Veiligheidsmanagementsysteem (**VMS**) - onderdeel uitmakend van het Merem-brede Kwaliteits- en Veiligheidsmanagementsysteem (KMS) - binnen de zorg en behandeling. In de maand april 2018 zal dit nieuwe systeem, tezamen met de reguliere re-audit in het kader van de HKZ 2016 / ISO 9001:2015 (her-) certificering, extern worden ge-audit en separaat worden 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). Alle aspecten van het binnenkort te certificeren VMS blijven daarbij behouden, de **risicocomponent** zal 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 zal daarbij bestaan uit een geselecteerd aantal "veiligheids-" pijlers welke in directe samenhang met elkaar gemanaged zullen gaan worden: patiëntveiligheid, medicatieveiligheid, medewerker veiligheid, gebouwveiligheid, informatieveiligheid (NEN 7510 en AVG), financiële veiligheid/ zekerheid en imago, reputatie en partners.

Per pijler zullen er specifieke risicogebieden geformuleerd zijn 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.

Tenslotte heeft gedurende 2017 de **Balanced Score Card** (BSC) zijn intrede ook binnen Merem gedaan. De 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 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;
2. de communicatie van de doelen met de bijbehorende normen richting de resultaatverantwoordelijke eenheden incl. de koppeling met de feitelijke afdelingsresultaten;
3. een realistische planning voor het kunnen verwezenlijken van de uiteenlopende bedrijfsdoelen;
4. een evaluatie en een verdere verbetering van de BS (onderhanden);

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).

Merem is op dit moment gecertificeerd op basis van de HKZ 2009 / ISO 9001:2008 normen. In de maand april 2018 zal Merem worden ge-re-audit op basis van nieuwe HKZ 2016 / ISO 9001:2015 normen waardoor een nieuwe certificering zal 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 2010: op 30 december van dat jaar 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 2017 is Merem een moderne categorale/ revalidatie instelling met zes vestigingen in Hilversum (de hoofdvestiging incl. de kliniek), Huizen, Almere en Lelystad.

Medisch Specialistische Revalidatiegeneeskunde 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) en kinderen met Diabetes revalidatie (m.i.v. 2016) klinisch behandeld.

Merem telt ultimo 2017 ca. 420 medewerkers en we zien het als een privilege om hoogwaardige medisch-specialistische zorg te verlenen ten behoeve van het meest kostbare bezit van ons als mens, de eigen gezondheid. Wij beschouwen het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om dit voor onze 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. Juist in deze tijd is het belangrijk te laten zien waar onze instelling voor staat en welke verbeterpunten we moeten aanpakken.

Onze missie

Merem revalidatie - een wereld van verschil

De missie van Merem is om elke patiënt, ondanks de ziekte of (chronische) aandoening de regie over zijn of haar leven (terug) te geven.

Ieder kind, jongere of volwassene doet mee in de maatschappij, op een manier die past bij zijn of haar wensen en mogelijkheden. Merem helpt, inspireert en ondersteunt kind, jongere en volwassene - samen met hun omgeving - in het ontwikkelen, onderhouden of verbeteren van de regie over hun eigen leven.

Onze kijk op zorg (visie)

Naar een normaal leven

Wij zijn experts in het ontrafelen van de complexe problematiek van onze patiënten. Vanuit onze expertise brengen we op interdisciplinaire wijze de problemen van de patiënt in beeld en brengen dit terug naar een overzichtelijk behandelplan passend bij zijn leven. Tijdens de behandeling leert de patiënt aangeleerd gedrag af en nieuw gedrag aan om zo de regie weer over zijn leven (terug) te krijgen.

Optimaliseren van de netwerkgorg

We nemen onze professionele verantwoordelijkheid in de zorgketen, om samen met onze zorgpartners naadloze zorg te leveren. In het belang van de patiënt en de zorg behandelen we alleen patiënten die baat hebben bij ons type zorg. Wij behandelen de juiste patiënt, op het juiste moment, op de juiste plaats en voorkomen zo over- of onderbehandeling.

Dichtbij als het kan

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 onze expertise in als dienst in het ziekenhuis, gezondheidscentrum of mytyschool. Dit uit zich in de zorgconcepten “schoolcampus met zorg” met regulier en speciaal onderwijs, waarbij de zorg aan de achterkant geregeld is, een “revalidatiecampus” voor volwassenen waar met de juiste faciliteiten patiënten gemotiveerd worden zo snel mogelijk thuis het leven weer op te pakken en “shop-in-shop poli’s” in de omringende ziekenhuizen en gezondheidscentra.

Onze vier kernwaarden

Onze kernwaarden geven sturing aan deze missie en onze kijk op zorg: “passie drijft ons”; “vooruitgang centraal”; “samen bereiken we meer” en “oprechte aandacht”. Merem wil vanuit deze kernwaarden blijven innoveren om de best mogelijke behandeling voor patiënten te bieden. Hierin wegen wij zorgvuldig onze maatschappelijke rol mee.



Passie drijft ons

Wij hebben grote passie voor ons werk en dat stralen we uit. We kunnen er ook heel bevlogen over vertellen en doen dit actief. We zien kansen waar anderen het stokje laten vallen en vinden de energie om over tegenvallers heen te stappen en mogelijkheden te blijven creëren. Onze passie is aanstekelijk, zo enthousiasmeren we elkaar, onze patiënten en onze partners tot ver buiten de organisatie.



Oprechte aandacht

Binnen Merem hebben wij oprechte aandacht voor patiënten en hun naasten, maar ook voor elkaar. We nemen de tijd om goed te luisteren, naar het probleem achter het probleem, om door te vragen en een uniek plan voor elke patiënt te maken. Soms zijn de boodschappen die we moeten geven hard, we doen dit eerlijk en altijd met empathie. We zijn oprecht begaan met het welzijn van onze patiënten, van onze collega's en daarmee met het welzijn van onze organisatie.



Vooruitgang centraal

Een kleine of grote stap, voor iedere patiënt betekent vooruitgang iets anders. Daarom stellen we persoonlijke doelen voor onze patiënten en vieren samen hun successen. Ook de persoonlijke groei en ontwikkeling van onze medewerkers heeft de aandacht.

Op het gebied van wetenschap en slimme innovaties lopen we voorop in de implementatie trajecten en passen dit gelijk toe op de werkvloer. Hier lossen we de dagelijkse problemen op door in mogelijkheden en oplossingen te denken.



Samen bereiken we meer

Samenwerken is onze grote kracht, zowel binnen als buiten de organisatie. Wij gaan actief partnerships aan met complementaire organisaties, waarmee we de tevredenheid van onze patiënten steeds verder kunnen verhogen.

We respecteren elkaars expertise en geloven dat door actief onze kennis en kunde aan te bieden we meer voor elkaar, voor onze patiënten, onze ketenpartners en voor de gezondheidszorg kunnen betekenen. Binnen Merem hebben we een gezond “wij” gevoel; we werken als een team nauw samen, maar nemen ook onze eigen verantwoordelijkheid.

In onze missie staat verwoord waar wij ons bestaansrecht aan ontleen. Onze kijk op zorg geeft aan via welke weg wij onze ambities willen realiseren. De vier kernwaarden zijn de bindende factor: zij

maken duidelijk hoe we 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 kernwaarden ook echt zo moeten ervaren. Tegelijkertijd fungeren de kernwaarden als leidraad bij vraagstukken op het gebied van medische zorg en/of bedrijfsvoering.

Serieus **verbeterpotentieel** binnen Merem zit hem met name in de wijze van organisatie (synergie), decentraal leiderschap (bedrijfsmatig en inhoudelijk) en cultuur (verschillen), procesbeheersing en -harmonisatie, digitale procesondersteuning, patiënten logistiek en behandelmethoden welke zoveel mogelijk dienen te worden geuniformeerd volgens vaste (landelijke) normen, waarden en behandelprotocollen (modulair werken), afgestemd op de vigerende productstructuren en de bijbehorende producttarifieringen.

De cliëntfocus binnen Merem wordt in bepaalde situaties misschien wel iets te letterlijk genomen (lees: te veel maatwerk), getornd kan en mag echter 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 kernwaarden, waarbij de Merem- medewerker 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. **Slutelwoorden** 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 in de grotere regio, of deels landelijk, te continueren, verder te versterken en daar waar mogelijk 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 (kinderen en volwassenen) met daaraan gekoppeld een omvangrijk poliklinisch centrum incl. de bijbehorende nieuwbouw Mytyschool 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”.

Teneinde de onderhavige organisatie strategie van Merem ook enigszins visueel te kunnen presenteren is onderstaand format (in draft) van de **BSC op Merem- niveau** bijgevoegd zoals deze in 2017 in grote lijnen ontwikkeld is.

Feitelijk vormt deze een middel teneinde de organisatie strategie te verhelderen, te operationaliseren (in meetbare prestatie-indicatoren) en ten uitvoer te brengen.

Tevens kunnen m.b.v. de BSC de bedrijfsrisico's (deels) bloot worden gelegd en kunnen mogelijke strategische kansen en bedreigingen in een vroeg(er) stadium worden geïdentificeerd en geanalyseerd. Ook zijn de principes en de uitgangspunten (de indicatoren voorzien van normen) van de BSC gehanteerd bij het opstellen en het aan laten sluiten van de integrale begroting 2018 op de strategische uitgangspunten en de key- succesfactoren van Merem.

DRAFT

De missie van Merem is om elke patiënt, ondanks de ziekte of (chronische) aandoening de regie over zijn of haar leven (terug) te geven.

Naar een normaal leven: met een persoonlijk zorgplan
Dichtbij als het kan: je herstelt sneller dichtbij huis
Optimaliseren van netwerkgorg: naadloze zorg met onze zorgpartners

Financieel Betrouwbare cijfers gericht op continuïteit		Klant Hoge loyaliteit aan Merem		Interne processen Continue verbetering voor de beste prijs/kwaliteit		Innovatie en verbeteren Sterke marktpositie voor klant en werknemer	
KSF	Indicator	KSF	Indicator	KSF	Indicator	KSF	Indicator
Omzetgroei	Groei >1.5%	Patient tevredenheid	Zorgkaart >8.5	Capaciteits toedeling	Productiviteit >x	Versterken marktpositie	NPS positief
Dekkings bijdrage (CM)	CM> x%	Verwijzers tevredenheid	COPM > x Enquête > x	Deskundigheid	Vlootshouw	Cultuur volgens kernwaarden	Werkgeverssch ap 4xjr thema
Resultaat	Resultaat > 2%	Medewerker tevredenheid	MTO > x MLU > x	Kwaliteit van zorg	Projecten x% groen		
Continuïteit	DSCR > x Solvabiliteit > x	Partners tevredenheid	Enquête > x				

4. Financieel beleid

Merem heeft geen 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 fusie, synergie, concentratie, duurzame omzetgroei, kosteneffectiviteit, productiviteit, harmonisatie en uniformering van bedrijfsprocessen en een optimale digitale ondersteuning daarvan, samenvoegen en gerichte nieuwbouw, risicoreductie en risicospreiding i.c.m. nieuwe product/ marktcombinaties worden gefaciliteerd - bestaan in grote lijnen uit de volgende **8 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- en patiëntgebonden productiviteit tot een nieuwe, opwaartse norm;
- 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 het fysiek samenvoegen van bedrijfsonderdelen in Hilversum en de verkoop van de locatie in Huizen (de synergie-effecten);;
- voldoende rentabiliteit: voldoende rendement op het eigen vermogen;
- afdoende solvabiliteit: voldoende opbouw van weerstandvermogen en eigen buffer in geval van resultaatuitval en om blijvend te kunnen voldoen aan de bankconvenanten;
- liquiditeit: voldoende en een duurzame toegang tot kort en lang eigen en vreemd vermogen;
- het kunnen borgen van benodigd lang vreemd vermogen bij het Waarborgfonds Zorg (WfZ) teneinde in staat te zijn tegen zo gunstig mogelijke tarieven toegang te houden tot benodigd lang vreemd vermogen; een positieve beoordeling van de kredietwaardigheid (creditrating) van Merem dient te allen tijde gewaarborgd te zijn.

4.1 Jaarverantwoording 2017

Resultaatontwikkeling | 2017

met vergelijkende cijfers 2015 en 2016

T.o.v. 2015 - een jaar met een tegenvallende DBC omzet (o.m. invloed doorlooptijdverkorting MSR en de reductie van de patiënteninstroom in Davos), het opdrogen van de transitiegelden en zeer fors hogere kosten m.n. als gevolg van het moeten voorzien van de nodige reorganisatiekosten (in totaal € 2,6 mln.) uitmondend in een verlies over het boekjaar van maar liefst € 5,1 mln. - heeft 2016 een geheel ander beeld laten zien.

Onder invloed van de succesvol ingezette reorganisatie en bezuinigingsmaatregelen, gekoppeld aan een hogere patiënteninstroom en een stringente kosten-, omzet- en resultaatmonitoring zijn, in vergelijking met 2015, de totale kosten in Nederland met bijna 14% fors gedaald terwijl de totale opbrengsten zijn toegenomen. Desondanks werd 2016 afgesloten met een fors negatief resultaat van ruim € 1,2 mln. onder invloed van de verkoop van Davos aan de MC Astmacentrum waarmee een bijzondere post aan 1-malige kosten ontstond van bijna € 1,9 mln. Het genormaliseerd resultaat over 2016 bedroeg dan ook bijna € 0,8 mln. positief (winst).

Het nu voorbij **jaar 2017** zet die gunstige ontwikkeling, die zich in 2016 in het Nederlandse deel van Merem al openbaarde, duidelijk door. M.b.t. onze (zorg-) activiteiten zijn wij er in 2017 uiteindelijk in geslaagd de kosten nog verder te verlagen, als direct gevolg van de in 2015 en 2016 ingezette reorganisatie, een verhoging van de productiviteit en, met name, de verkoop van Davos.

T.o.v. 2016 heeft Merem over 2017 dan ook opnieuw een reductie in de kosten weten te bereiken van bijna 14%, ruim € 4,6 mln. Dit betreft dan met name de m.i.v. 1 januari 2017 definitief wegbezuinigde kosten (incl. de 1-malige) van Davos binnen de exploitatie van Merem.

Tegelijkertijd zijn wij in 2017 in staat geweest met relatief beduidend minder personeel de DBC omzet in Nederland t.o.v. de realisatie 2016 met 2,6%, ruim € 0,7 mln., substantieel te verhogen met behoud van de kwaliteit- en resultaatgerichtheid van onze behandelingen.

Als gevolg van de verkoop van Davos medio 2016 is deze geormerkte omzet (in 2016 nog een slordige € 2,4 mln. groot) in 2017 verdwenen.

Het aantal fte's werkzaam binnen Merem binnen de 1^e geldstroom laat dan ook in 2017 een krimp zien met gemiddeld 17,3 fte's, een afname met bijna 6,0%. Het Nederlandse deel in de krimp bedraagt 2,0 fte (-0,7%).

Begin 2018 heeft Merem het - procesgericht - zelfonderzoek verantwoord declareren 2017 (*"normenkader"*) 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 2016 en 2017 welke eveneens met gunstig resultaat is afgesloten.

Merem sluit het jaar 2017 aldus af met een relatief fors **positief** resultaat van **€ 1.563.459** op een totale omzet van ruim € 30,7 mln., een netto rendement van **5,1%**.

Over 2016 werd nog een resultaat geboekt van € 1.211.066 negatief incl. de niet-reguliere, éénmalige lasten aan badwill Davos en afkoop van het huisvestingscontract in Davos, in totaal een kostenpost van € 1.875.076.

Het genormaliseerd resultaat over 2017 bedraagt € 2,2 mln. positief. Over 2016 was sprake van een genormaliseerd resultaat van € 0,8 mln. positief. M.n. onder invloed van (1-malige) extra onvoorziene

kosten in het 4^e kwartaal 2017 als gevolg van de gebouwgebonden, voorbereidende activiteiten inzake de ingebruikname van Heydeborg (in totaal € 0,85 mln.) is het kostenniveau over 2017 uiteindelijk toch substantieel hoger uitgevallen.

T.o.v. de oorspronkelijke begroting 2017 - begroot over 2017 was een positief resultaat van € 0,4 mln. - valt het werkelijk behaalde resultaat over 2017 ruim € 1,2 mln. gunstiger uit. Deze afwijking bestaat grof gezegd uit € 1,1 mln. hogere opbrengsten dan begroot (waarvan ruim € 0,9 mln. DBC opbrengsten) en ca. € 0,1 mln. uit lagere kosten.

Het positieve resultaat over 2017 is, in vergelijking met de vergelijkende cijfers over 2016, enerzijds toe te schrijven aan fors lagere (reeds begrote) kosten en anderzijds aan substantieel hogere (DBC) opbrengsten dan begroot, daarbij de opbrengst inzake Davos in de vergelijkende cijfers buiten beschouwing latend.

Kort samenvattend kan dan ook gesteld worden dat uiteindelijk - incl. de extra kosten verband houdende met de ingebruikname van Heydeborg - de kosten licht onder het niveau van de begroting 2017 zijn geëindigd terwijl de opbrengsten fors hoger dan begroot zijn uitgevallen.

Het integraal resultaat 2017 Merem kan als volgt nader worden verbijzonderd; met vergelijkende cijfers 2015 en 2016.

Tabel 10 | Resultaat Merem / Resultaat Merem per afzonderlijke locatie

In euro's x 1.000	2017	2016	2015
De Trappenberg (MSR)		722,9	-/- 3.293,3
Heideheuvel (CCLF incl. Obesitas/ Diabetes)		673,3	-/- 1.045,7
NAD Davos (CCLF hooggebergte)	0,0	-/- 2.607,2	-/- 785,2
Resultaat Merem in boekjaar	+ 1.563,4	-/- 1.211,0	-/- 5.124,2

Balansontwikkeling | 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 is het financiële beleid gericht op het (terug-) verkrijgen en behouden 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 2017 (een winst van € 1.563.459) is enerzijds € 1.578.063 toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten en is anderzijds een bedrag van € 18.746 onttrokken aan de 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 reeds ultimo 2016 binnen het eigen vermogen van Merem een herwaarderingsreserve gevormd van in totaal € 2.867.745.

Ultimo 2016 bedroeg het weerstandsvermogen van Merem , incl. de vorming van de herwaarderings-reserve, in totaal € 7.959.836 zijnde 24,4% van de totale bedrijfsopbrengsten 2016. Als gevolg van de resultaatbestemming 2017 bedraagt het weerstandsvermogen van Merem ultimo 2017 **€ 9.523.295 (+19,6%)** zijnde **31,0%** van de totale bedrijfsopbrengsten 2017. Hierbij wordt het weerstands-vermogen berekend door het eigen vermogen te delen door de som van de totale bedrijfsopbrengsten.

De **liquiditeitspositie** is gedurende 2017 aanzienlijk verslechterd, getuige ook de negatieve kasstroom (mutatie geldmiddelen) over 2017 van in totaal **€ 2.605.588**.

De stand van de aangehouden liquide middelen (banksaldi in RC) verslechterde tussen 1 januari 2017 en 31 december 2017 met in totaal ruim € 2,6 mln. onder invloed van enerzijds een vertraagde DBC facturatie in het 4^e kwartaal (de stand van debiteuren en nog te factureren omzet DBC's ultimo 2017 is relatief hoog) en anderzijds vanwege de extra gedane uitgaven in het 4^e kwartaal 2017 als gevolg van de ingebruikname van Heydeborg (relatief hoge stand crediteuren ultimo 2017).

De opgenomen bancaire kredieten bedroegen ultimo 2017 ruim € 3,5 mln. Deze ontwikkeling heeft direct te maken met de uitvoering van de nieuwbouwplannen in Hilversum (MVA in uitvoering).

Vooralsnog - in afwachting van een uiteindelijke consolidatie - wordt deze uitvoering gefinancierd m.b.v. kortlopend, rekening-courant bancaire krediet, ter beschikking gesteld door de ABN-AMRO bank.

Omzet ontwikkeling | 2017

De totale bedrijfsopbrengsten boekjaar 2017 laten een omzet zien van in totaal **€ 30.726.871** (2016: € 32.570.664), een vermindering derhalve met **€ 1.843.793 (-5,7%)**.

Van de totale bedrijfsopbrengsten in 2016 heeft een bedrag van € 2.430.860 betrekking op Davos, onder te verdelen in € 2.344.113 aan DBC omzet en € 86.747 aan overige opbrengsten.

Het aandeel van de productie gebonden DBC omzet binnen de totale omzet over 2017 van Merem bedraagt € 28.030.200. Daarmee is de totale DBC omzet t.o.v. 2016 gedaald met € 1.618.662 (-5,5%), louter en alleen het gevolg van het wegvallen van de DBC omzet in Davos in de eerste helft van 2016. De totale DBC omzet van Merem gecorrigeerd voor Davos levert voor 2017, in vergelijking met 2016, een duidelijk stijging op van in totaal **€ 725.451 (+2,7%)**.

Tabel 11 | DBC omzetverdeling Merem naar afzonderlijke doel- / DBC productgroep

In euro's x 1.000 (boekjaren)	2017	2016
a. Medisch Specialistische Revalidatie (MSR)	17.922,9	17.680,1
b. Complex Chronisch Longfalen (zeeniveau)	8.845,8	8.235,8
c. Obesitas / Diabetes revalidatie	1.261,5	1.388,9
Totale DBC omzet Merem, excl. omzet Davos	28.030,2	27.304,8
d. Complex Chronisch Longfalen (hooggebergte Davos)		2.344,1
Totale DBC omzet Merem	28.030,2	29.648,9

De subsidies (m.n. de beschikbaarheidsbijdrage opleidingsgelden MSR) liggen in 2017 (€ 195.150) op een vergelijkbaar niveau als dat in 2016 (€ 189.413).

De overige bedrijfsopbrengsten (1^e, 2^e en 4^e geldstroom tezamen) dalen in het verslagjaar substantieel met in totaal **€ 220.574 (-8,2%)** tot een totaalbedrag van € 2.479.021 (2016: € 2.699.595).

De vrij forse afname is m.n. toe te schrijven aan (wederom) aanzienlijk lagere opbrengsten uit de duurzame detacheringsrelatie met het MRC Doorn (4^e geldstroom) als gevolg van opnieuw een fors minder fte's aan gedetacheerden. Ook is de bijdrage in het kader van de subsidieregeling kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiscare (de z.g. KIPZ- gelden) i.v.m. 2016 over 2017 aanzienlijk lager uitgevallen (een daling met € 73.403).

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

Lasten ontwikkeling | 2017

De totale **bedrijfslasten**, excl. de financiële baten en lasten, zijn, in vergelijking met 2016, in 2017 wederom fors gedaald met in totaal **€ 4.704.375 (-14,0%)** tot een totaalbedrag van **€ 29.030.541** (2016: € 33.734.916).

Binnen de bedrijfslasten 2016 is het aandeel van het Nederlands Astmacentrum Davos in totaal **€ 5.140.623** incl. de niet-reguliere lasten van in totaal € 1.875.076 als gevolg van de bijkomende kosten van overdracht van onderneming (de overeengekomen badwill van € 1.414.246) en de kosten welke te maken hebben met de afkoop van de huurovereenkomst in Davos (€ 460.830).

De bedrijfslasten 2017 van Merem zijn, ten opzichte van de bedrijfslasten 2016 maar dan volledig gecorrigeerd voor Davos (in totaal € 29.202.537 voor het Nederlandse deel), gedaald met **€ 171.996 (-0,6%)**.

De **financiële baten en lasten** zijn t.o.v. het voorgaande jaar in 2017 per saldo met **€ 86.057** toegenomen tot een totale last van **€ 132.871** (2016: € 46.814).

De rentelasten over 2017 zijn t.o.v. 2016 gedaald met € 16.607 (-11,1%) tot een totaalbedrag van € 132.871 als gevolg van aflossingen, het opnieuw oversluiten van lange leningen tegen nog lagere rentepercentages en door het feit dat de kredietbehoefte aan korte bancaire middelen in rekening courant (werkkapitaal) nihil was. De rentelasten verband houdende met de financiering van het MVA in uitvoering (onderhanden werk nieuwbouw) vormen een onderdeel van de stichtingskosten en worden derhalve in principe opgenomen binnen het onderhanden werk zelf.

Binnen de cijfers van 2016 is een eenmalige correctie opgenomen i.v.m. de vrijval in Davos van koersverschillen op salarissen welke tot uiting is gekomen binnen de post financiële baten (€ 102.664) waardoor per saldo de financiële baten en lasten over 2017 hoger zijn uitgevallen.

Gedurende 2017 is (nog) geen nieuw lang vreemd vermogen aangetrokken.

In detail | Ontwikkeling van de bedrijfslasten

De **lonen en salarissen** vertonen in 2017 een daling met € 1.079.128 (-6,3%). Het gemiddeld aantal uitbetaalde fte's is dan ook gedaald van 314,2 fte naar 291,5 fte, een volume daling derhalve met 22,7 fte (-7,2%). Daartegenover staat de prijscomponent in de vorm van m.n. de kostenstijging i.v.m. de nieuwe CAO-Ziekenhuizen welke voor 2017 1,75% initieel (per 1 juli) en ca. 0,5% eenmalig (maand september) betekent, een totale kostenstijging op jaarbasis van gemiddeld ca. 1,4%.

De [sociale lasten incl. pensioenpremies](#) vertonen dientengevolge eveneens een aanzienlijke daling met € 187.033 (-4,8%).

De [overige personele lasten](#) laten per saldo een forse afname zien van in totaal € 224.477 (-26,3%) tot een totaal bedrag van € 628.734. De afname in 2017 t.o.v. 2016 heeft grotendeels te maken met een lagere realisatie aan studiekosten, lagere vergoedingen reiskosten woon-werk verkeer (minder personeel) en een vrijval bij de voorziening jubilea.

De personele component van de [Zwitserse meerkosten](#) (m.n. ECA koopkrachttoeslag en huurbijdrage), over 2016 nog een bedrag aan kosten van € 596.496, vertoont over 2017 nog een kleine realisatie van € 40.072 welke een afrekening betreft over oude jaren.

De vergoedingen [personeel niet in loondienst](#) vertonen over 2017 eveneens een forse afname met in totaal € 325.979 (-28,4%) tot een totaalbedrag van € 823.077. De reductie is m.n. toe te schrijven aan fors minder PNIL- inzet binnen het Facilitair Bedrijf, HRM, M&C en binnen de Zorg.

De kosten van de [afschrijvingen](#) op de materiële vaste activa (gebouwen, installaties, instandhouding en inventarissen) zijn over 2017 opnieuw - maar veel geringer dan vorig jaar - gedaald met € 11.619 (-0,7%) tot een totaal afschrijvingsbedrag van € 1.689.532 (2016: € 1.701.151).

De veel geringere daling in 2017 is het gevolg van fors toegenomen investeringen in inventarissen (m.n. ICT) en instandhouding gebouwen en installaties (locatie Hilversum). De totale investeringen (excl. MVA onderhandenwerk nieuwbouw) bedragen in 2017 € 1.296.062 (2016: € 769.838). Daarbij wel de aantekening dat gedurende 2016 het investeringsniveau (bewust) relatief laag gehouden is.

De [overige bedrijfskosten](#) - voeding & facilitair, algemeen, patiëntgebonden, onderhoud en energie, huur en leasing en het valuta- en materiële deel van de Zwitserse meerkosten (2016) - laten per saldo over 2017 t.o.v. 2016 een afname zien van in totaal € 2.319.715 (-27,5%). De totale kosten komen in 2017 dan ook uit op € 6.103.183 (2016: € 8.422.898). Binnen de overige bedrijfskosten van 2016 is overigens wel opgenomen de niet-reguliere last van Davos van in totaal € 1.875.076 inzake de overeengekomen badwill met de stichting MC Astmacentrum (€ 1.414.246) en de afkoop van het huurcontract in Zwitserland met de ZHD Clavadel (€ 460.830).

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

a. de kosten van [voeding & facilitair](#) laten in 2017 een aanzienlijke daling zien van in totaal € 348.224 (-22,9%) als gevolg van het verder afgenomen aantal verpleeg- (voedings-) dagen binnen de klinieken van Merem in Huizen en Hilversum en het nu volledig wegvallen van onze (klinische) locatie in Davos.

b. de [algemene kosten](#) vertonen over 2017 in vergelijking met 2016 eveneens een forse afname met in totaal € 1.834.553 (-49,5%), met name als gevolg van de binnen de cijfers van 2016 opgenomen incidentele, niet-reguliere last van € 1.414.246 aan overeengekomen badwill Davos (verliesfinanciering). Ook zijn de advieskosten over 2017 t.o.v. 2016 fors lager uitgevallen.

c. de [patiëntgebonden](#) kosten zijn over 2017 in vergelijking met 2016 licht hoger uitgevallen (+1,9%) tot een totaalbedrag van € 849.111, m.n. als gevolg van hogere kosten van medicatie.

d. de kosten van [onderhoud en energie](#) vertonen als totaliteit in 2017, in vergelijking met 2016, een enorme stijging met € 776.033 (+113,5%) tot een totaalbedrag van € 1.459.622 (2016: € 683.590).

Hoewel de energiekosten (gas en stroom) over 2017 een afname laten zien met € 42.624 (-9,6%) laten de onderhoudskosten over 2017 een enorme stijging zien met in totaal € 818.656 (+341%).

De explosie aan onderhoudskosten gedurende het 4^e kwartaal 2017 is volledig 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.

e. de kosten van [huur en leasing](#) zijn in het verslagjaar zeer fors gedaald met in totaal € 1.037.143 (-65,2%) tot een totaalbedrag van € 553.220 (2016: € 1.590.363). De afname is enerzijds het gevolg van het per 1 januari 2017 volledig weggefallen zijn van de veels te dure (huur-) locatie Davos, anderzijds zitten binnen de vergelijkende cijfers 2016 opgenomen de bijzondere, niet-reguliere last van € 460.830 direct samenhangende met de overeengekomen tegemoetkoming aan de ZHD Clavadel voor gedeelde (huur-) inkomsten.

Een aantal fysieke locaties van stichting Merem zijn eigendom waarover regulier wordt afgeschreven en waarvoor lang vreemd vermogen is aangetrokken waarop jaarlijks wordt afgelost en waarover rente wordt vergoed. Dit betreffen de fysieke locaties De Trappenberg Huizen en Heideheuvel Hilversum. De overige in gebruik zijnde locaties ultimo 2017 - Revalidatie Almere Volwassenen, Revalidatie Almere Kinderen, Lelystad Volwassenen, Lelystad Kinderen en (nieuw) Heydeborg Hilversum - worden geëxploiteerd op huurbasis waarbij de verhuurders respectievelijk zijn het Flevo ziekenhuis Almere, de gemeente Almere, MC Zuiderzee ziekenhuis Lelystad, De Klimboom Lelystad en de woningcorporatie De Alliantie uit Hilversum.

4.2 Vooruitblik | 2018 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.

In 2018 e.v. zullen wij ons dan ook krachtig blijven instellen op deze nieuwe realiteit. Daarbij zal Merem in 2018 en 2019 een flinke inhaalslag moeten plegen op de niet-medische infrastructuur - waaronder m.n. de huisvesting, de nieuwbouw, de verkoop van de locatie Huizen en de ICT - domeinen waar in het verleden relatief weinig is geïnvesteerd.

De nare en tegelijkertijd dure ervaringen en lessen in 2014 en 2015 hebben ons geleerd dat de relatieve successen uit het verleden geen enkele garantie meer bieden voor de toekomst en dat een sterke, continue en niet verslappende sturing op de zakelijke aspecten van de zorg zonder meer noodzakelijk is, zowel in de zin van voldoende focus op productie, omzet, kostenbewustzijn en benodigde infrastructurele en ICT investeringen als de hiermee samenhangende Merem- branding en zichtbaarheid, uitbreiding van netwerkzorg, beschikbare geld- en kredietstromen en, meer naar binnen toe gericht, een verdere aanscherping van de bestaande organisatie- en verantwoordelijkheden structuur en het bewerkstelligen van een noodzakelijke cultuur- en gedragsverandering binnen Merem richting een andere manier van werken.

De omvangrijk benodigde nazorg, aanvang 2018, omtrent de eind 2017 gerealiseerde verhuizing van een groot deel incl. de kliniek van de locatie De Trappenberg in Huizen naar het gebouw Heydeborg in Hilversum, de gezamenlijke nieuwbouw in Hilversum incl. de ingebruikname daarvan in 4^e kwartaal 2018 en de aanstaande verkoop van De Trappenberg op de locatie Huizen vormen allemaal hoge prioriteiten waarmee de financiële integratie- en synergie effecten van de fusie in 2010 eindelijk kunnen worden geëffectueerd.

Parallel aan bovenstaande bestaat de noodzaak van additioneel ingrijpen in de productiviteit van de medewerker en de wijze van invulling van de individuele behandeling aan de patiënt teneinde het rendementsherstel verder te kunnen borgen.

Los van de 'reguliere' druk van zorgverzekeraars op ons beschikbare omzetplafond en de bijbehorende tarieven tijdens de jaarlijkse onderhandelingen en de (opwaartse) druk op de kosten, heeft onze instelling tegelijkertijd te maken met een toenemende verzwarende en complexiteit van de zorgvraag van onze patiënten gerelateerd aan ons profiel van 3^e lijns zorginstelling. Het zorgdragen dat de kostprijs van de door ons verleende zorg nog concurrerender moet maakt dit gegeven een nog grotere uitdaging.

Voor 2016 en 2017 heeft e.e.a. al geleid tot een organisatie- brede opdracht om selectief om te gaan met de ons toebedeelde middelen, zeer kritisch te kijken naar de productie- en (de gewenste) productiviteit-ontwikkelingen en het inzetten van een zwaar kostenoffensief.

Een gezonde financiële huishouding en adequate kostenreductie en -beheersing in een wereld vol risico's, omzetkrimp en weinig mogelijkheden voor volumegroei is een absolute "must" om uiteindelijk ook op lange termijn te kunnen overleven.

Binnen de medio december 2017 vastgestelde begroting voor 2018 is door Merem een 1^e voorschot genomen op de synergie i.v.m. de gerealiseerde verhuizing van een groot deel van de locatie Huizen, incl. de klinieken, naar Heydeborg in Hilversum. Met het gereedkomen van de nieuwbouw en de verkoop van De Trappenberg in Huizen zullen in 2019 meer per saldo positieve synergie effecten beschikbaar gaan komen.

De inmiddels gemaakte DBC-DOT productieafspraken voor 2018 met de diverse zorgverzekeraars lijken toereikend om de begrote DBC omzet voor 2018 ook daadwerkelijk te kunnen faciliteren. Een risico echter voor het daadwerkelijk ook kunnen realiseren van de beoogde omzet vormen de verhuizing van de klinieken ultimo 2017 - bij de ingebruikname van Heydeborg zijn al heel snel de nodige kinderziekten gerezen waardoor tijdelijk niet volledig klinisch kon worden opgenomen - en de verhuizing en ingebruikname van de nieuwbouw Mytyschool.

Jaarrekening 2017

Stichting Merem



INHOUDSOPGAVE

Jaarrekening 2017 Stichting Merem

5.1 Jaarrekening 2017

5.1.1 Balans per 31 december 2017	42 - 42
5.1.2 Resultatenrekening over 2017	43 - 43
5.1.3 Kasstroomoverzicht	44 - 44
5.1.4 Algemene toelichting en grondslagen van waardering en bepaling van resultaat	45 - 53
5.1.5 Toelichting op de balans	54 - 66
5.1.7 Mutatieoverzicht Materiële vaste activa	67 - 67
5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2017	68 - 68
5.1.9 Toelichting op de resultatenrekening	69 - 76
5.1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening 2017	77 - 77
5.1.11 Resultaatbestemming 2017	78 - 78
5.1.12 Gebeurtenissen na balansdatum	78 - 78

5.2 Overige gegevens

5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	79 - 79
5.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79 - e.v.

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2017

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-17 €	31-dec-16 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2	23.414.064	17.267.225
Financiële vaste activa	3	116.073	654.253
Totaal vaste activa		23.530.137	17.921.478
Vlottende activa			
Vorraden	4	68.608	72.665
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	797.815	1.436.256
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	6		
Overige vorderingen	7	5.757.969	1.634.076
Liquide middelen	9	1.670.080	4.278.329
Totaal vlottende activa		8.294.473	7.421.327
Totaal activa		31.824.610	25.342.805

	Ref.	31-dec-17 €	31-dec-16 €
PASSIVA			
Vermogen			
Kapitaal	10	355.346	355.346
Bestemmingsreserves		613.808	632.554
Bestemmingsfondsen		134.753	134.753
Herwaarderingsreserve		2.867.745	2.867.745
Algemene en overige reserves		5.551.642	3.969.438
Totaal eigen vermogen		9.523.295	7.959.836
Voorzieningen			
Voorzieningen uit hoofde van macrobeheersinstrument	11		
Overige voorzieningen		739.567	1.041.022
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	12	5.366.633	6.352.543
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden uit hoofde van bekostiging	6	49.571	89.230
Overige kortlopende schulden	13	16.145.546	9.900.175
Totaal passiva		31.824.610	25.342.805

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2017

	Ref.	2017 €	2016 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	17,19	28.052.700	29.681.657
Subsidies	21	195.150	189.413
Overige bedrijfsopbrengsten	22	2.479.021	2.699.595
Som der bedrijfsopbrengsten		30.726.871	32.570.664
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	23	21.237.826	23.610.867
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	25	1.689.532	1.701.151
Overige bedrijfskosten	27	6.103.183	8.422.898
Som der bedrijfslasten		29.030.541	33.734.916
BEDRIJFSRESULTAAT		1.696.330	-1.164.253
Financiële baten en lasten	28	-132.871	-46.814
RESULTAAT BOEKJAAR **)		1.563.459	-1.211.066
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2017 €	2016 €
Toevoeging/(onttrekking):			
Reserve aanvaardbare kosten		1.578.063	-1.184.932
Algemene reserve			-
Bestemmingsreserve LPT / Zorgvernieuwing		-18.746	-26.134
Bestemmingsreserve Onderzoek			-
Dotatie fondsen			-
Bestemmingsreserve Giften		4.142	-
		1.563.459	-1.211.066

**) Binnen het resultaat 2016 is inbegrepen een niet-reguliere last van in totaal € 1.875.076 als gevolg van de eenmalige afwikkeling (verkoop) van het Nederlands Astmacentrum Davos incl. de bijkomende kosten (afkoop huurcontract ZHD).

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			1.696.330		-1.164.253
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen	2/25	1.689.532		1.743.948	
- mutaties voorzieningen	11	-301.455		-2.552.742	
			1.388.078		-808.794
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	4	4.057		-13	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	638.441		604.579	
- vorderingen	7	-4.123.893		12.641.484	
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	6	-39.659		89.230	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	13	2.718.926		-6.675.456	
			-802.128		6.659.823
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			2.282.279		4.686.777
Overige non-cash items	27		2.662		3.370
Ontvangen interest	28				
Betaalde interest	28	-132.871		-149.477	
Resultaat verkoop materiële vaste activa	28	-		-	
Buitengewoon resultaat	28	-		-	
			-132.871		-149.477
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			2.152.070		4.540.670
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-7.836.371		-1.096.645	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2				
Aflossing / correctie leningen in financiële vaste activa	3	538.180		462.910	
Overige investeringen in financiële vaste activa	3				
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-7.298.191		-633.736
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Opgenomen kredieten	12	3.526.444			
Aflossing langlopende schulden	12	-985.911		-985.911	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			2.540.533		-985.911
Mutatie geldmiddelen			-2.605.588		2.921.023
Stand geldmiddelen per 31 december	9		1.670.080		4.278.329
Stand geldmiddelen per 1 januari	9		4.278.329		1.360.676
Korte schulden kredietinstellingen per 31 december	13				-
Korte schulden kredietinstellingen per 1 januari	13		-		
Correctie voor koersverschillen	27		2.662		3.370
Mutatie geldmiddelen			-2.605.588		2.921.023

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.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening 2017 is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Het verslagjaar 2017 is, onder invloed van de nodige (bezuinigings-) maatregelen stammende uit 2015 en 2016 en een substantieel boven de oorspronkelijke begroting 2017 uitgekomen omzet, afgesloten met een fors positief exploitatieresultaat.

In het verslagjaar 2017 is Merem, als gevolg van de genomen maatregelen, in staat gebleken de activiteiten ruimschoots renderend te kunnen afsluiten waarbij de DBC-DOT omzet en de kosten fors meer dan evenredig met elkaar in evenwicht zijn gebracht.

Het eigen vermogen van Merem, en daarmee de solvabiliteit, is daarmee ultimo 2017 verder versterkt. De, op basis van een getekende verkoopovereenkomst met een Vastgoed Maatschappij, ultimo 2016 uitgevoerde herwaardering van de grond van een, in eigendom van Merem zijnde, perceel in Hilversum bestemd voor commerciële woningbouw is, in afwachting van een lopende rechtszaak, ultimo 2017 nog niet daadwerkelijk gerealiseerd.

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

Ook is medio 2017 de benodigde lange (bancaire) financiering voor de nieuwbouw Mytyschool incl. de bijbehorende behandelruimtes en therapie zwembad volledig beschikbaar gekomen. De uiteindelijke financiering is tot stand gekomen op basis van een garantiestelling door de gemeente Hilversum (ad Mytyschool) en op basis van de sterk verbeterde financiële prestatie en vooruitzichten van Merem zelf (ad therapiegebouw incl. zwembad).

Teneinde de positieve financiële integratie effecten van het samenvoegen van de klinieken van De Trappenberg en Heideheuvel te kunnen verzilveren is ingaande 1 oktober 2017 inzake het gebouw Heydeborg een langlopende huurovereenkomst tot stand gekomen tussen de woningcorporatie De Alliantie Hilversum en Merem. Gedurende het 4^e kwartaal 2017 is het gebouw technisch gezien in gereedheid gebracht. Vervolgens zijn veel onderdelen, incl. de complete kliniek van De Trappenberg, eind december 2017 verhuisd vanuit Huizen naar de locatie Monnikenberg in Hilversum.

Doelstelling is dat eind 2018 De Trappenberg daadwerkelijk zal zijn verkocht - het verkoop- en biedingsproces is momenteel onderhanden - en begin 2019 zal zijn opgeleverd aan de nieuwe eigenaar. De resterende boekwaarde van het gebouw en de overblijvende schulden zullen met de verkoopopbrengst tenminste kunnen worden afgewikkeld c.q. voldaan.

Vergelijkende cijfers

In de balans zijn de vergelijkende cijfers van de balans per 31.12.2016 opgenomen.

In de resultatenrekening zijn de vergelijkende cijfers van de resultatenrekening over 2016 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 wordt 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 bevindt - welke in 2016 geherwaardeerd is tegen de schriftelijk vastgelegde verkoopprijs. Toelichtingen op de posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening 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.

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 bovenstaande wordt 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 bevindt - welke gehewaardeerd is tegen de verwachte (en schriftelijk vastgelegde) verkoopprijs.

De nog niet gereed gemelde projecten Nieuwbouw (de Mytyschool, het therapiegebouw incl. het therapie zwembad) en Voorbereiding Nieuwbouw (het sportgebouw) worden geactiveerd en gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, uiteraard (nog) zonder aftrek van afschrijvingen.

Kosten herstel en onderhoud

Er is geen sprake van een verplichting tot herstel na afloop van het gebruik van het actief. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

Financiële vaste activa (FVA)

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de 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 ...% (2016: ...%). 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 van de bilaterale omzetplafonds voor 2017 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 doorlooptijdverkorting 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.

Voorraden (technische, voor gebruik)

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

Kortlopende 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 2.0%

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

(ad vergelijkende cijfers jaar 2016) 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

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 2017

Door Stichting Merem zijn uit hoofde van de zorgcontractering 2017 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 2017 zoals opgenomen in de jaarrekening 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 2016 en 2017 hebben over 2015 en 2016 meerdere materiële controles plaatsgevonden. De effecten van deze materiële controles door de verzekeraars over de in het jaar 2015 en 2016 geleverde zorg zijn meegenomen in de bepaling van de opbrengstverantwoording in de jaarrekening. De effecten hiervan zijn relatief zeer beperkt.

Binnen de **jaarcijfers boekjaar 2017** is, integraal alle productstructuren (MSR, CCLF en Obesitas / Diabetes), met de financiële risico's omtrent de opbrengstverantwoording 2017 als volgt rekening gehouden:

- M.b.t. **zorgtype jaar 2016** (integraal, alle productstructuren tezamen) is, volledig conform de opgenomen prognose binnen de definitieve jaarcijfers 2016, bij geen van de individuele zorgverzekeraars sprake geweest van overschrijdingen t.o.v. het afgesproken productieplafond 2016.
- M.b.t. **zorgtype jaar 2017** (integraal, alle productstructuren tezamen) is een reële inschatting gemaakt van de omzetnuancering ter grootte van maximaal **€ 369.912** (boekjaar 2017).

Dit betreft een gecalculeerde overschrijding uitsluitend bij zorgverzekeraar VGZ op basis van **herijkte** afspraken over het zorgtype jaar 2017 en de feitelijke realisatie t/m maart 2018.

Overproductie t.o.v. het oorspronkelijk afgesproken omzetplafond wordt daarbij voor 40% declarabel gesteld (60% is dus niet-declarabel).

Verbijzonderd:

- | | |
|----------------------|---|
| - MSR | Op dit moment is een risico aanwezig van een overschrijding bij VGZ van maximaal € 0; |
| - Obesitas/ Diabetes | Op dit moment is een risico aanwezig van een overschrijding bij VGZ van maximaal € 49.401; |
| - CCLF | Op dit moment is een risico aanwezig van een overschrijding bij VGZ van per saldo maximaal € 320.511; |

Subsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen 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.

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.

Stichting 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 dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de stichting. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. De stichting betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Naar de stand van ultimo februari 2018 is de (beleids-) dekkingsgraad van het pensioenfonds PFZW 101.6% (ultimo februari 2017: 91.6%). De stichting 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. Kasstromen in vreemde valuta (Zwitserse Frank, ad vergelijkende cijfers 2016) zijn omgerekend tegen de voor dat jaar geldende administratieve koers. Mogelijke koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

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-17	31-dec-16
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	11.124.938	11.699.127
Machines en installaties	1.256.729	1.125.922
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.717.248	2.667.336
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	8.315.149	1.774.840
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	-	-
Totaal materiële vaste activa	23.414.064	17.267.225

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

	2017	2016
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	17.267.225	15.289.197
Bij: investeringen	7.836.371	1.096.645
Bij: herwaarderings	-	2.867.745
Af: afschrijvingen	1.689.532	1.743.948
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	-
Af: terugname geheel afgeschreven activa	-	-
Af: desinvesteringen	-	242.414
Boekwaarde per 31 december	23.414.064	17.267.225

Toelichting:

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

In het kader van de vergelijkende cijfers 2016, heeft er een herrubricering plaatsgevonden van de volgende posten:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen: aangepast voor instandhouding gebouwen voormalig heideheuvel ter grootte van € 402.697 (debet).
- Machines en installaties: aangepast voor andere vaste bedrijfsmiddelen ter grootte van € 1.125.922 (debet).
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: aangepast ter grootte van € 1.528.619 (credit).

De **post herwaardering** heeft betrekking op de herwaardering van perceel sectie C, nr. 9402 in Hilversum welke in eigendom is van Merem, bestemd is voor commerciële woningbouw en waarvan de verkoop aan een solvabele Vastgoed Maatschappij zich in een zeer ver gevorderd stadium bevindt. De herwaardering vindt plaats tegen de verwachte en schriftelijk vastgelegde verkoopprijs onder aftrek van de boekwaarde per 31.12.2016.

Vastgelegde verkoopprijs (schriftelijk)	€ 3.600.000	perceel sectie C, nr. 9402 Hilversum
Af: boekwaarde gebouwen per 31.12	€ 494.320	aanschafwaarde (€ 3.817.765) +/- cumulatieve afschrijvingen (€ 3.323.445)
Af: boekwaarde van de grond per 31.12	€ 237.935	betreft obv aandeel m2 24% van het totaal aan gewaardeerde grond in Hilversum
Totale herwaardering per 31.12	€ 2.867.745	

zie ook 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.

Er is ultimo 2017 geen sprake van een duurzame waardevermindering.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Deelnemingen	2.000	2.000
Overige vorderingen	114.073	652.253

Totaal financiële vaste activa

	116.073	654.253
--	---------	---------

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	654.253	944.748
Kapitaalstortingen	-	-
Verstrekte leningen / verkregen effecten	-	242.414
Correctie op verstrekte leningen / verkregen effecten	-75.270	-70.000
Ontvangen aflossingen	-462.910	-462.910
Amortisatie (dis)agio	-	-

Boekwaarde per 31 december

	116.073	654.253
--	---------	---------

Toelichting:

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

De financiële vaste activa per 31 december 2017 (met vergelijkende cijfers 2016) zijn als volgt te specificeren:

- Verplichte kapitaalstorting / bijdrage eigen vermogen MediRisk € 2.000
- Gestort depot bij T.P.G. Post € 2.760 (waarde per 31.12.2017 en per 31.12.2016)
- Vooruitbetaalde boeterente & disagio, lang VV per 31.12.2017 € 14.169 (per 31.12.2016: € 16.249)
- De borgstelling huur Zurcher Hohenkliniken Wald und Clavadel (Davos) betrof ultimo 2015 incl. herwaardering een bedrag van € 921.659. I.v.m. de verkoop van Davos aan de stichting MC Astmacentrum per 1 juli 2016 en de afwikkeling van het huurcontract met de Zwitserse Zurcher Hohenkliniken is de borgstelling met 50% omlaag gebracht en zijn de daaruit voortvloeiende lasten integraal ten laste gebracht van het resultaat 2016, in totaal € 460.830. Ultimo 2016 resteert zodoende een borgstelling ter grootte van € 460.830 welke begin mei 2017 door de Zurcher Hohenkliniken is terugbetaald.
- 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 2017 betreft de boekwaarde een bedrag van € 97.144. De correctie van € 75.270 betreft het kortlopende gedeelte van deze boekwaarde welke in mindering gebracht is op de korte schuldpositie met de MC Astmacentrum.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Medische middelen	5.595	5.595
Voedingsmiddelen	15.560	15.560
Overige voorraden:		
Kantoorbenodigdheden + drukwerk	38.780	38.780
Diverse voorraden	8.675	12.732
Totaal voorraden	68.608	72.665

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de voorraden is gebracht, bedraagt voor 2017 € 0 (2016: € 0)

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten A-segment	5.928.845	5.582.225
Af: ontvangen voorschotten	5.131.029	4.145.969
Totaal onderhanden werk	797.815	1.436.256

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-2017
	€	€	€	€
MSR / CCLF / Obesitas / Diabetes	5.928.845	-	5.131.029	797.815
Totaal (DBC onderhanden werk)	5.928.845	-	5.131.029	797.815

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.

I.v.m. een medio december 2017 gemaakte afspraak met Zilveren Kruis inzake een terugbetalingsregeling voor het jaar 2018, 12 maandelijks termijnen groot, is een bedrag van in totaal € 3.857.112 aan bevoorschotting overgeheveld naar de kortlopende schulden. Deze zit besloten binnen de post overlopende passiva. Tevens betekent e.e.a. dat ultimo 2017 een bedrag van in totaal € 1.245.962 in mindering is gebracht op de post "nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten" vallende onder de overige vorderingen.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

6. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

Schulden uit hoofde van bekostiging:	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
1. Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	49.571	89.230
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	89.230

Specificatie vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot

	t/m 2014	2015	2016	2017	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	304.971	-304.971	-89.230		-89.230
Financieringsverschil boekjaar	-	-	-	-	-
Correcties voorgaande jaren	-	-	-	-	-
Betalingen/ontvangsten	-	-	-	39.659	39.659
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	-	39.659	39.659
Saldo per 31 december	304.971	- 304.971	-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-17	31-dec-16
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van bekostiging	-	-
- schulden uit hoofde van bekostiging	49.571	89.230
	- 49.571	-89.230

Toelichting:

Het totaalbedrag van € 49.571 ultimo 2017 (schuld) betreft een herijking op basis van feitelijke marktaandelen 2012 inzake de verrekening van de financieringssaldi Complexe Longrevalidatie over 2012 over de verschillende zorgverzekeraars. Uiteindelijk zal sprake zijn van een financieel neutrale operatie.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

7. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Vorderingen op debiteuren	1.984.791	727.348
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	3.270.004	-
Overige vorderingen:		
Rekening courant stichting Vrienden	9.008	16.970
Rekening courant stichting Vereniging Nederland Davos	-	16.826
Rekening courant vereniging Goois kinderziekenhuis	15.887	-
Rekening courant languageone	15.451	22.964
Rekening courant kunstcommissie	-	-
Rekening courant wipneusgroep	4.102	4.102
Rekening courant theehuis	1.250	1.250
Rekening courant 't winkeltje	12.103	17.221
Met personeel te verrekenen	60.415	63.020
Vooruitbetaalde bedragen:		
Vooruitbetaalde posten	282.012	76.565
Nog te ontvangen bedragen:		
Nog te ontvangen posten	102.946	687.809
Totaal overige vorderingen	5.757.969	1.634.076

Toelichting:

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De voorziening voor oninbare vorderingen bedraagt ultimo 2017 € 0.00 (2016: € 0.00).

Merem heeft te maken met significante concentraties van kredietrisico's. Dienstverlening vindt m.n. plaats aan zorgverzekeraars die voldoen aan de kredietwaardigheidsstoets 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 of rente overeengekomen.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

9. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Bankrekeningen	1.662.175	4.266.793
Kassen	7.905	11.536
Totaal liquide middelen	1.670.080	4.278.329

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

De afname van het totaal aan liquide middelen ultimo 2017 is het gevolg van het achterlopen van de DBC facturatie onder invloed van het samenvoegen van de Ecaris databases van de MSR Revalidatie en de Complexe Longrevalidatie, begin 4e kwartaal 2017.

Dit uit zich o.m. ook in de relatief hoge posities aan "vorderingen op debiteuren" en "nog te factureren omzet DBC's / DBC zorgproducten" ultimo 2017.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Vermogen

Het vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Kapitaal	355.346	355.346
Bestemmingsreserves	613.808	632.554
Bestemmingsfondsen	134.753	134.753
Herwaarderingsreserve	2.867.745	2.867.745
Algemene en overige reserves	5.551.642	3.969.438
Totaal vermogen	9.523.295	7.959.836

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Kapitaal	355.346	-	-	355.346
Totaal kapitaal	355.346	-	-	355.346

Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Reserve lokale productiegebonden toeslag (LPT)	563.401	- 18.746	-	544.655
Samenwerking KBCZ	57.767	-	-	57.767
Basis medische zorg	11.386	-	-	11.386
Onderzoek	-	-	-	-
Totaal bestemmingsreserves	632.554	-18.746	-	613.808

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Overige reserves (fondsen)	134.753	-	-	134.753
Totaal bestemmingsfondsen	134.753	-	-	134.753

Herwaarderingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Herwaarderingsreserve:				
Herwaarderingsreserve OG H'sum	2.867.745	-	-	2.867.745
Totaal herwaarderingsreserve	2.867.745	-	-	2.867.745

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene reserve	2.326.166	-	-	2.326.166
RAK (reserve aanvaardbare kosten)	1.611.444	1.578.063	-	3.189.507
Overige reserves:				
Overige reserves (giften)	31.828	4.142	-	35.970
Totaal algemene en overige reserves	3.969.438	1.582.205	-	5.551.642

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
- Onderzoek: betreft gereserveerde, bestemde gelden i.h.k.v. het obelix / obesitas onderzoek
- Herwaarderingsreserve OG H'sum betreft de herwaardering van perceel sectie C, nr. 9402

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

11. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2017	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2017
	€	€	€	€	€
Voorzieningen uit hoofde van macrobeheersinstrument	-	-	-	-	-
Overige voorzieningen:					
Uitgestelde beloningen / jubilea	264.396	-	7.672	57.311	199.413
PLB (persoonlijk levensfase budget)	85.920	-	-	66.320	19.600
Reorganisatie personeel		-	-	-	
Reorganisatie personeel 2015	425.270	-	57.444	-	367.826
Reorganisatie personeel 2016	265.436	-	112.708	-	152.728
Totaal voorzieningen	1.041.022		177.824	123.631	739.567

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

	31-dec-2017
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	152.728
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	586.839
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 **reorganisatie personeel**, jaren 2008-2017: betreft aangegane verplichtingen t/m 2017 inzake wachtgeld
- 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 ca. 9.0 fte personeel; betreft m.n. langlopende wachtgeldverplichtingen (suppleties).
- voorziening **reorganisatie personeel 2016**: dit betreft een voorziening opgenomen ultimo 2015 voor de noodzakelijke gedwongen afvloeiing van ca. 25.0 fte personeel.

Het kortlopende deel ultimo 2017 (€ 152.728) handelt met name om de resterende, nog uit te betalen transitiegelden 1e helft 2018.

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen (banken)	5.366.633	6.352.543
Overige langlopende schulden	-	-
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	5.366.633	6.352.543

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	7.338.453	8.324.364
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	985.911	985.911
Stand per 31 december	6.352.543	7.338.453
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	985.911	985.911
Stand langlopende schulden per 31 december	5.366.633	6.352.543

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	985.911	985.911
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	5.366.633	6.352.543
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.685.124	2.408.899

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

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen hypothecaire lening bij de BNG (Heideheuvel, Hilversum) luiden als volgt (per 31.12.2017):

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

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

13. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-17	31-dec-16
	€	€
Schulden aan banken	3.526.444	-
Crediteuren	3.126.095	760.731
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	985.911	985.911
Belastingen en sociale premies	893.738	1.314.440
Schulden terzake pensioenen	110.626	484.643
Nog te betalen salarissen	58.644	73.731
Vakantiegeld	646.109	621.018
Vakantiedagen	192.656	175.410
PLB uren *	1.616.164	1.521.709
Verplichting AMS pensioenaftopping (2015+2016)	12.805	156.964
Reservering ORT over verlof (2012-2014)	45.621	74.903
Overige schulden:		
Schuld uit hoofde van DOT productieplafond **	571.496	1.710.539
Tijdelijke bevoorschotting ZT 2015	-	-
Nog te betalen kosten:		
Nog te betalen rente leningen	-	13.778
Te verrekenen met MC Astmacentrum	-	28.204
Overige overlopende passiva:		
Nog te betalen posten / overlopende passiva ***	4.099.836	1.981.787
Waarborgen patient en / personeel	5.702	4.927
Vooruitontvangen posten	253.699	-8.519
Totaal overige kortlopende schulden	16.145.546	9.900.175

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 2017 € 3.0 mln (ultimo 2016: € 2.0 mln. bij de ING Bank). Als basis voor de rente geldt EURIBOR + opslag (1.75% per jaar).

Tevens is er sprake van een nieuwe kredietfaciliteit, vooralsnog in rekening courant, betreffende de nieuwbouw. Deze faciliteit bedraagt minimaal € 4.0 mln. en wordt in de loop van 2018 trapsgewijs opgehoogd naar in totaal € 12.0 mln..Bij gereedkomen van de nieuwbouw zal deze faciliteit geconverteerd worden naar een nieuwe lange lening.

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

- een bankhypotheek 1e in rang van in totaal € 13.0 mln + 40% voor rente en kosten; deze hypotheek is gevestigd op het perceel Soestdijkerstraatweg 129, sectie C de nummers 9396 en 9399 ;
- diverse pandtechten (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 2015 t/m zorgtype 2017 op basis van definitieve (2015 en 2016) en verwachte (2017) overschrijdingen van de gemaakte DBC-DOT omzet plafondafspraken met de verschillende zorgverzekeraars, zorgtype jaren 2015 t/m 2017.

*** 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.

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 (Achmea, 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 2017 is het MBI-omzetplafond door de NZa vastgesteld op **€ 21.649.700.000**, prijsniveau 2016.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2017 is niet bekend of er sprake is van een overschrijding van het MBI-omzetplafond over 2017. 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 2017.

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 € 140.281 onder een bankgarantie van € 26.101), MC Zuiderzee Lelystad (Lelystad Volwassenen, jaarlijkse verplichting € 62.102) en met De Klimboom Lelystad (Lelystad Kinderen, jaarlijkse verplichting € 24.600).

Daarnaast beschikt merem, i.h.k.v. Revalidatie Almere Volwassenen, over een langlopende huurovereenkomst met het Flevo ziekenhuis in Almere met een jaarlijkse verplichting ter grootte van € 201.522 (2017).

Ultimo boekjaar 2017 zijn de **financiële verplichtingen** uit hoofde van **operationele leasing** als volgt te specificeren:

Te betalen:

Binnen één jaar	€ 584.638
Tussen één en vijf jaar	€ 1.880.182
Langer dan vijf jaar	€ 796.733

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.

In het geval van Merem betekent bovenstaande ultimo 2017 een obligo van maximaal $3\% \times € 1.400.000$ (restschuld ultimo 2017) = **€ 42.000**.

Mocht ook dit niet voldoende zijn om aan de garantieverplichtingen te kunnen voldoen, dan kan het WfZ aankloppen bij de Rijksoverheid.

Deze naar omvang en tijdsduur ongelimiteerde "achterborg" stelt het WfZ in staat om altijd aan de garantieverplichtingen te kunnen voldoen.

D. Voorwaardelijke verplichtingen per balansdatum

Per balansdatum 31 december 2017 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 ultimo 2017 de overdracht nog 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 1 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.

Merem, met aan haar zijde het College Sanering, denkt nog steeds volledig in haar recht te kunnen staan en schat in dat het zeer onwaarschijnlijk lijkt dat voor de afwikkeling van deze post uit de niet in de balans opgenomen verplichtingen uiteindelijk toch substantieel financiële middelen nodig zullen zijn.

JAARREKENING 2017

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 2017						
- aanschafwaarde	28.241.981	7.236.880	8.297.414	1.774.840	3.272.797	48.823.912
- cumulatieve herwaarderingen	2.867.745	-	-	-	-	2.867.745
- cumulatieve afschrijvingen	19.410.599	6.110.958	5.630.078	-	3.272.797	34.424.432
Boekwaarde per 1 januari 2017	11.699.127	1.125.922	2.667.336	1.774.840	-	17.267.225
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	99.309	359.357	837.396	6.540.309		7.836.371
- herwaarderingen						0
- afschrijvingen	673.498	228.550	787.484			1.689.532
- bijzondere waardeverminderingen						0
- terugname bijz. waardeverminderingen						0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde						0
.cumulatieve herwaarderingen						0
.cumulatieve afschrijvingen						0
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	39.638					39.638
cumulatieve herwaarderingen						0
cumulatieve afschrijvingen	39.638					39.638
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-574.189	130.807	49.912	6.540.309	0	6.146.839
Stand per 31 december 2017						
- aanschafwaarde	28.301.651	7.596.237	9.134.810	8.315.149	3.272.797	56.620.645
- cumulatieve herwaarderingen	2.867.745	-	-	-	-	2.867.745
- cumulatieve afschrijvingen	20.044.458	6.339.508	6.417.562	-	3.272.797	36.074.326
Boekwaarde per 31 december 2017	11.124.938	1.256.729	2.717.248	8.315.149	-	23.414.064
<i>Afschrijvingspercentage</i>	<i>2% / 10% / 20% / Niet</i>	<i>10% / 20%</i>	<i>5% / 10%</i>	<i>0%</i>	<i>2,5% / 10%</i>	

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke-rente	Restschuld 31 december 2016	Nieuwe leningen in 2017	Aflossing in 2017	Restschuld 31 december 2017	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2018	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
NWB	16-feb-04	2.472.908	17	onderhands	1,070%	727.324	-	145.465	581.859	-	4	lineair	145.465	Rijksgarantie
BNG	30-jan-02	1.225.207	30	onderhands	2,650%	490.084	-	30.630	459.454	306.304	15	lineair	30.630	Rijksgarantie
BNG	21-jun-04	2.722.680	24	onderhands	0,150%	1.361.340	-	113.445	1.247.895	680.670	11	lineair	113.445	Rijksgarantie
BNG	1-feb-05	952.896	24	onderhands	0,590%	486.374	-	39.704	446.670	248.150	12	lineair	39.704	Rijksgarantie
NWB	1-feb-05	720.000	18	banklening	0,100%	240.000	-	40.000	200.000	-	6	lineair	40.000	Borgstelling Wfz
NWB	3-mrt-05	3.000.000	20	onderhands	0,020%	1.350.000	-	150.000	1.200.000	450.000	8	lineair	150.000	Borgstelling Wfz
BNG	1-okt-07	7.000.000	15	hypothecair	4,740%	2.683.331	-	466.667	2.216.664	-	5	lineair	466.667	Hypothecair
Totaal						7.338.453	-	985.911	6.352.542	1.685.124			985.911	

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

17. Overige zorgprestaties

De specificatie is als volgt:

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Overige niet-gebudgetteerde zorgprestaties	22.500	32.795
Totaal	<u>22.500</u>	<u>32.795</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>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
Gefactureerde omzet DBC's / DBC-zorgproducten A-segment	27.683.580	31.164.459
Gefactureerde omzet overige zorgproducten A-segment	-	-
Mutatie onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten A-segment	346.619	-1.515.597
Totaal	<u>28.030.200</u>	<u>29.648.862</u>

Toelichting:

De DBC omzet boekjaar 2017 betreft zowel DBC subbehandeltrajecten ZT 2016 (ZT geopend in 2016) als ZT 2017 (ZT geopend in 2017).

De DBC omzet boekjaar 2017 (€ 28.030.200) is, op basis van de verschillende DBC productstructuren, nader als volgt te specificeren:

- MSR Medisch Specialistische Revalidatie incl. Obesitas/ Diabetes Totale DBC omzet boekjaar 2017 € 19.184.402
- CCLF Complex Chronisch Longfalen Totale DBC omzet boekjaar 2017 € 8.845.798

M.i.v. boekjaar 2017 is de DBC omzet in het kader van de CCLF Hooggebergtebehandeling in Davos volledig weggevalen.

Deze bedroeg in boekjaar 2016 nog in totaal € 2.344.113 (6 maanden, periode januari t/m juni 2016).

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

21. Subsidies

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS (waaronder AIOS opleidingsfonds)	195.150	189.390
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	-	23
Totaal	195.150	189.413

Toelichting:

Het AIOS opleidingsfonds betreft een door VWS jaarlijks vastgestelde beschikbaarheidsbijdrage i.h.k.v. de medisch specialistische opleiding voor revalidatiearts. Voor 2017 is, o.b.v. nacalculatie, sprake van een maximale beschikbaarheidsbijdrage van € 195.150 , op basis van 1,54 fte instroom en doorstroom.

22. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Overige dienstverlening	-	67.383
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed):		
- Overige opbrengsten	2.474.879	2.533.928
- giften	4.142	98.283
Totaal	2.479.021	2.699.595

Toelichting:

De 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.

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

23. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Lonen en salarissen	16.055.284	17.134.412
Sociale lasten	2.328.896	2.364.192
Pensioenpremies	1.361.763	1.513.499
Andere personeelskosten:		
Overige personeelskosten	628.734	853.211
Zwitserse meerkosten (personele component)	40.072	596.496
Subtotaal	20.414.749	22.461.811
Personeel niet in loondienst	823.077	1.149.056
Totaal personeelskosten	21.237.826	23.610.867
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
- ziekenhuiszorg	195,5	221,9
- directie, staf, management en ondersteunende diensten	96,0	92,3
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	291,5	314,2
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland (Zwitserland) werkzaam is (in FTE)	-	14,8

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), 2e en 4e geldstroom (detacheringen).

25. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.689.532	1.701.151
Totaal afschrijvingen	1.689.532	1.701.151

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

27. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.169.796	1.518.020
Algemene kosten *	1.874.254	3.708.807
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	849.111	833.172
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	1.058.689	240.033
- Energiekosten gas	254.088	303.522
- Energiekosten stroom	146.845	140.035
Subtotaal	1.459.622	683.590
Huur en leasing **	553.220	1.590.363
Zwitserse meerkosten (materiële component)	2.662	41.260
Dotaties en vrijval voorzieningen	194.518	47.687
Totaal overige bedrijfskosten	6.103.183	8.422.898

Toelichting:

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de voor dat jaar geldende administratieve koers (2016: € 1.08). De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten. Over 2016, de periode januari t/m juni 2016, betreft dit uiteindelijk een **negatief** koersverschil van in totaal **€ 3.370**.

Merem is tot 1 juli 2016 werkzaam geweest binnen Nederland en Zwitserland. Het valutarisico heeft uitsluitend betrekking op posities en transacties in Zwitserse Franken.

* Binnen de **Algemene kosten boekjaar 2016** is een niet-reguliere last opgenomen ter grootte van **€ 1.414.246**.

Deze niet-reguliere last heeft betrekking op de met de stichting MC Astmacentrum overeengekomen badwill (verliesfinanciering) over de periode 1 juli t/m 31 december 2016, dit i.v.m. de verkoop en overdrach van het NAD per 1 juli 2016.

Op basis van een voorlopige nacalculatie is over boekjaar 2016 sprake van een 1-malig verlies.

Binnen het boekjaar 2017 heeft tussen Merem en de MC Astmacentrum een definitieve afrekening plaatsgevonden.

** Binnen de kosten **Huur en leasing boekjaar 2016** is een niet-reguliere last opgenomen ter grootte van **€ 460.830**.

Dit bedrag betreft een afboeking ultimo 2016 met 50% van de bestaande borgstelling Zürcher Hohenkliniken Wald und Clavadel (Davos) als zijnde de tussen Merem en ZHD Clavadel overeengekomen tegemoetkoming voor de gederfde huurinkomsten van Clavadel.

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

28. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Rentebaten	-	-
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	-	102.664
Subtotaal financiële baten	-	102.664
Rentelasten	132.871	149.477
Subtotaal financiële lasten	132.871	149.477
Totaal financiële baten en lasten	-132.871	-46.814

Toelichting:

De financiële baten boekjaar 2016, in totaal € 102.664, bestaan uit vrijgevallen koersverschillen op salarissen, Davos

De financiële lasten boekjaar 2017, in totaal € 132.871, bestaan in algemene zin uit 2 componenten:

- rentelasten lang vreemd vermogen: € 126.168
- rentelasten kort vreemd vermogen (RC bancaire krediet): € 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) ingegaan.

De onderhavige verantwoording voor 2017 is opgesteld op basis van de volgende, op Merem van toepassing zijnde, regelgeving 2017:

het WNT maximum 2017 voor de categorie Zorg- en jeugdhulp, klasse IV.

Het bezoldigingsmaximum van de RvB in 2017 voor Merem luidt derhalve EUR 166.000. 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% (€ 24.900) en voor de overige leden 10% (€ 16.600) van het bezoldigingsmaximum van EUR 166.000. Naast de hieronder vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2017 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 2017 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

De bezoldiging van de functionarissen welke over het jaar 2017 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 2017		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	128.985	163.930
Beloningen betaalbaar op termijn	11.017	11.078
<i>Subtotaal</i>	140.001	175.008
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	166.000	166.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totale bezoldiging 2017	140.001	175.008
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	Aftopping pensioen 2015/2016
Gegevens 2016		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor 2016 in fte	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	125.536	153.910
Beloningen betaalbaar op termijn	10.767	10.812
Totale bezoldiging 2016	136.303	164.722

Toelichting:

G. Hoogvliet

In de beloning 2017 is de uitbetaalde beloning gerelateerd aan de pensioenaftopping over de boekjaren 2015 (€ 2.279,25) en 2016 (€ 4.086,87) verantwoord. Op G. Hoogvliet is een overgangsregeling van toepassing met een maximum bezoldiging van € 170.578,-. De beloningen gerelateerd aan de pensioenaftopping zien op de bezoldigingsjaren 2015 en 2016.

In deze jaren wordt het bezoldigingsmaximum van G.Hoogvliet, rekening houdende met de uitbetaling van de pensioenaftopping toegerekend aan die jaren, niet overschreden. De uitbetaalde bezoldiging in 2017 boven het maximale overgangsrecht voor G.Hoogvliet leidt dan ook niet tot een onverschuldigde betaling.

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 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2017				
Bezoldiging	19.920	13.280	13.280	13.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.900	16.600	16.600	16.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging 2017	19.920	13.280	13.280	13.280
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	16.297	10.865	8.732	10.865
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	16.297	10.865	8.732	10.865

vervolg tabel 1c.

bedragen x € 1	P. Littooi
Functiegegevens	LID
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2017	
Bezoldiging	13.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totale bezoldiging 2017	13.280
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Gegevens 2016	
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.865
Beloningen betaalbaar op termijn	-
Totale bezoldiging 2016	10.865

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

32. Honoraria onafhankelijke accountant

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
	€	€
De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2017 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	95.590	114.526
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC Normenkader en Nacalculatie)	39.477	15.780
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	10.202
Totaal honoraria onafhankelijke accountant	<u>135.067</u>	<u>140.508</u>

Toelichting:

Binnen de kosten controle van de jaarrekening zit aan meerwerk inbegrepen € 4.235 incl. btw zijnde meerwerk (uitloop) jaarrekening 2016.

De kosten van de onafhankelijke accountant zijn 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 toezichthouders is opgenomen onder punt 31.

5.1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening 2017

De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening 2017 van Merem vastgesteld in zijn vergadering,

d.d. maandag 28 mei 2018

Raad van Bestuur
stichting Merem

S.D. van Vegten, voorzitter

G. Hoogvliet

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening 2017 van Merem vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering,

d.d. dinsdag 29 mei 2018

Raad van Toezicht
stichting Merem

O. Suttorp, voorzitter

P. Littooj

K.E. Illy

L. Liezenberg

M. Janssen

5.1.11 Resultaatbestemming 2017

Volgens het besluit van de Raad van Bestuur is het resultaat over 2017 van Merem ad

€ 1.563.459 euro (positief) als volgt bestemd :

▪ Ten gunste van de reserve aanvaardbare kosten (RAK) als onderdeel van de algemene reserve	€ 1.578.063
▪ Ten gunste van de fondsen (dotatie fondsen)	€ 0
▪ Ten laste van de algemene reserve	€ 0
▪ Ten laste van de bestemmingsreserve "LPT/ zorgvernieuwing"	€ 18.746
▪ Ten laste van de bestemmingsreserve "Onderzoek"	€ 0
▪ Ten gunste van de bestemmingsreserve "Giften"	€ 4.142

De Raad van Bestuur heeft de bovenstaande bestemmingsreserves "LPT / Zorgvernieuwing" en "Giften" 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: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Merem Behandelcentra

Verklaring over de jaarrekening 2017

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 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 van Stichting Merem Behandelcentra te Hilversum ('de stichting') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de resultatenrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van 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 de Regeling Controleprotocol WNT 2017 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 Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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).

TWPTE2JRTS6R-1242577771-31

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.

Overige aangelegenheden inzake de WNT

Wij hebben geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de klassenindeling bezoldigingsmaximum 2014. In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2017 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT 2014 zoals bepaald en verantwoord door Stichting Merem Behandelcentra als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum 2014.

Verklaring over de in het jaarverslag en de jaarrekening opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het verslag en de jaarrekening 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 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 de raad van 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 de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van 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, 1 juni 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 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, de Regeling Controleprotocol WNT 2017, 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 de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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.