

Jaardocument 2023

Stichting Revant



12 april 2024

INHOUDSOPGAVE	Pagina
Jaarstukken 2023	
Bestuursverslag	3
Verslag Raad van Toezicht	18
Jaarrekening	23
Balans per 31 december 2023	25
Winst-en-verliesrekening over 2023	26
Kasstroomoverzicht over 2023	27
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	28
Toelichting op de balans per 31 december 2023	34
Specificatie langlopende schulden aan banken ultimo 2023	40
Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2023	41
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	45
Overige gegevens	
Statutaire regeling resultaatbestemming	47
Nevenvestigingen	47
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	48



Bestuursverslag 2023

Inhoud

Doelstelling en kernactiviteiten	5
Beleid	6
Ondernemingsstructuur en personele bezetting	7
Financiële ontwikkelingen.....	8
Beleid over risicobeheer financiële instrumenten.....	8
Belangrijkste risico's en risicobeheersing.....	9
Cultuur en gedrag	12
Toepassing en naleving gedragscodes	12
Onderzoek en ontwikkeling	13
Tevredenheidsonderzoek onder revalidanten	13
Niet-financiële prestatie-indicatoren	14
Steunstichtingen	17
Algemene identificatiegegevens.....	17

Doelstelling en kernactiviteiten

Revant is hét kennis- en expertisecentrum op het gebied van medisch specialistische revalidatie voor kinderen en volwassenen (MSR) en chronisch complexe longrevalidatie (CCL) in West-Brabant en Zeeland. Op een passievolle manier verlenen we vanuit interdisciplinaire teams de best passende zorg voor de revalidant en zijn/haar naasten. Dit doen we niet alleen maar als betrouwbare partner in nauwe samenwerking met verwijzers en andere zorgaanbieders. Zo bieden we zorg die van specifieke waarde is voor de revalidant.

We hebben de ambitie uit te blinken in het bieden van revalidatiezorg aan alle inwoners in West-Brabant en Zeeland. De revalidatiezorg is gericht op herstel en participatie. We werken daarbij op het grensvlak tussen care, cure en het sociale domein. De revalidant kan rekenen op een persoonlijk, innovatief en toegankelijk aanbod aan diagnostiek, advies en behandeling. Steeds wordt samen met de revalidant gezocht naar de best passende zorg. Daarbij nemen we de verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opdracht om de zorg doelmatig en op de juiste plaats aan te bieden. Hiermee sluiten we aan op de afspraken die onlangs zijn gemaakt in het Integraal Zorg Akkoord (IZA) 2023/2026 en hebben we oog voor de specifieke regionale verschillen en uitdagingen.

Ons verhaal: kracht tot ontwikkeling!

Van het ene op het andere moment kan de kwetsbaarheid van het leven alles op zijn kop zetten. Een aangeboren aandoening, ziekte of ongeval kan ertoe leiden dat je moet leren leven met een beperking. Revant helpt bij dit proces.

We zijn expert op het gebied van mensen in hun kracht zetten. Vanuit die kracht kan eigenaarschap (regie) genomen worden op de eigen ontwikkeling en levensgeluk. Dit doen we vanuit een interdisciplinaire blik die zowel kijkt naar de lichamelijke, psychische, als de sociale situatie en de gevolgen voor de revalidant. Dus niet alleen focus op de ziekte maar juist op de mens, op de veerkracht, op dat wat het leven voor de revalidant betekenisvol maakt. En hoe daarbij een ziekte/aandoening en de gevolgen daarvan in het leven te integreren. Daarmee verbinden we de medisch specialistische zorg met Positieve Gezondheid. Altijd samen met de revalidant en zijn/haar naasten.

Ook voor de medewerkers binnen Revant geldt dat ze vanuit hun kracht worden gestimuleerd eigenaarschap te nemen en zich te ontwikkelen. We creëren een klimaat van waaruit medewerkers continu kunnen werken aan hun eigen (professionele) ontwikkeling. Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.

Als Revant doen we dit niet alleen. We werken als expertisecentrum samen in verschillende netwerken en samenwerkingsverbanden en verstevigen daarmee de kracht en ontwikkeling (toekomstbestendigheid) van zowel Revant zelf als de gehele revalidatiesector. We willen dat de revalidant kwalitatief goede zorg ontvangt zo dicht mogelijk bij huis. Hiervoor willen we, met andere partijen en vanuit eigen kracht en regie, zorg dragen.

Onze missie

Revant, hét kennis- en expertisecentrum voor revalidatie, staat voor kracht tot ontwikkeling vanuit de medisch specialistische basis in een sterk regionaal netwerk.

Onze visie

- De revalidant voelt zich gehoord, gezien en erkend in wat voor hem/haar belangrijk is en ervaart de best mogelijke zorg die optimaal aansluit bij zijn/haar levensfase.
- De medewerker ziet en ervaart Revant als een aantrekkelijke werkgever die ruimte biedt voor ontwikkeling en waar eigenaarschap op eigen handelen genomen kan worden.
- De netwerkpartner werkt samen met Revant vanwege betrouwbaarheid en expertise.

Onze Kernwaarden

Verbinding

Als collega's zijn we betrokken bij elkaar en de revalidant. We zijn in verbinding met de revalidant en zijn systeem, ook wanneer de fysieke afstand groter wordt. Daarnaast staan we nauw in contact met onze netwerkpartners om zo gezamenlijk succesvol te zijn in alles wat we doen.

Wendbaarheid

We zijn flexibel om in te kunnen spelen op successen en uitdagingen. Of het nu gaat om een specifieke vraag van de revalidant of een verandering in onze omgeving, inspelen op wat nodig is: dat is waar we goed in zijn. We blijven onszelf ontwikkelen en stimuleren elkaar om gezamenlijk wendbaar en succesvol te zijn.

Lef

In het huidige krachtenveld binnen de revalidatiezorg tonen we een gezonde dosis lef om kwalitatief hoogwaardige, toegankelijke en betaalbare zorg te kunnen blijven leveren. Lef staat voor initiatief, durven, vernieuwing, eigenaarschap, keuzes maken en loslaten.

Beleid

De (zorg)wereld kent een aantal belangrijke ontwikkelingen, zoals de toename van de vergrijzing, meer mensen die chronisch ziek zijn en die leven met blijvende beperkingen. De vraag naar revalidatiezorg zal hierdoor toenemen. De zorgvraag wordt groter en complexer en het aantal zorgprofessionals dat de zorg verleent kleiner. De toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg staan onder grote druk. De verwachtingen die zowel revalidanten als zorgverleners hebben van de mogelijkheden van de gezondheidszorg nemen toe, vaak gevoed door technologische ontwikkelingen. Hierdoor is het moeilijker te accepteren wanneer iets niet opgelost of genezen kan worden. Tenslotte verschuift de zorg steeds meer naar de thuisomgeving van de revalidant.

Deze ontwikkelingen vragen om aanpassingen in het aanbod, in processen en in de vaardigheden van zowel medewerkers als revalidanten. Een heroriëntatie op inzet van het beschikbare personeel en de beschikbare financiële middelen is nodig om vraag en aanbod met elkaar in evenwicht te houden. Samenwerking met ketenpartners en het zichtbaar maken van onze specifieke expertise en toegevoegde waarde zijn belangrijk. Het zijn van een vitale, gezonde en zichtbare organisatie, waar collega's zich prettig voelen en kunnen ontwikkelen en waar ruimte is voor innovatie en duurzaamheid, is meer dan ooit van essentieel belang. We hebben gekozen voor zelforganisatie als bestuursfilosofie, waarbij teamontwikkeling en persoonlijk leiderschap belangrijke elementen zijn.

Om onze ambities te kunnen realiseren hebben we richting nodig. Deze richting presenteren we in het **strategisch meerjarenplan 2023/2026**. Dit plan is tot stand gekomen door vele gesprekken binnen de organisatie en daarbuiten. In 2023 heeft het managementteam in de afdelingen en in samenwerking met de medische staf de strategische koers vertaalt naar meerjarenvisies. Deze vertaling is gemaakt door het voeren van inspirerende gesprekken en discussies, zowel binnen de afdelingen als overstijgend. Daarmee is de vertaalslag een gezamenlijk verhaal geworden met gezamenlijke gedragen keuzes voor de toekomst.

Businessplan

Vanuit het strategisch meerjarenplan is een businessplan opgesteld, met als belangrijk onderdeel de ambitie van Revant met betrekking tot de huisvesting. Doel is om in de toekomst nieuwbouw te plegen bij het Amphia Ziekenhuis en de zorg voor volwassenen van de huidige locatie Breda hier te vestigen. Ook is het voornemen dat de kinderrevalidatie in Breda qua locatie aan gaat sluiten bij het speciaal basisonderwijs of het mytylonderwijs. In het businessplan is een taakstelling opgenomen om voldoende financiering te realiseren en tekorten te voorkomen.

Kwaliteit van zorg: een breed begrip

We verbeteren de zorg continue door:

- wetenschappelijk onderzoek en implementeren van EBM (richtlijnen)
- kwalitatief goede collega's (participeren in opleiding)
- goede samenwerking tussen zorgprofessionals: interdisciplinair werken (behandelkaders)
- goede communicatie met revalidanten en naasten (samen beslissen)
- kwaliteit in nauwe relatie zien met toegankelijkheid en betaalbaarheid (IZA)

Cijfers zorgtrajecten, behandeluren en doorlooptijd

In 2023 zijn er 4.600 zorgtrajecten gestart binnen Revant.

Het aantal behandeluren was 169.844.

De gemiddelde doorlooptijd in weken vanaf eerste consult tot uitstroom was 37,9 weken.

Ondernemingsstructuur en personele bezetting

Juridische structuur

Revant is een stichting die wordt bestuurd door een Raad van Bestuur met statutaire bevoegdheden. Revant biedt een zo hoog mogelijke kwaliteit van revalidatieprogramma's. Deze ambitie vergt, naast professionele zorgverleners, een adequaat bestuur, beleid en toezicht. De organisatie is ingericht om de zorg, werkwijzen en belangrijke beslissingen binnen Revant continu te monitoren en te optimaliseren. De Raad van Bestuur heeft de regie op strategisch beleidsniveau en is eindverantwoordelijk. Bij de beleidsvorming staat het belang van de revalidant centraal. De Raad van Bestuur bestaat uit twee bestuurders (voorzitter en lid). Onder de Raad van Bestuur zijn per organisatieonderdeel managers aangesteld die het instellingsbeleid vertalen en uitwerken in hun jaarplannen. Het managementteam fungeert als overlegplatform en buigt zich over inhoudelijke en bedrijfsmatige vraagstukken. Het team adviseert de Raad van Bestuur en neemt voorgenomen besluiten die in de Raad van Bestuur worden geagendeerd ter bekrachtiging. Het Managementteam bestaat uit de zorgmanagers en de managers van de ondersteunende diensten. Revant heeft een Raad van Toezicht. Deze houdt toezicht op de Raad van Bestuur en de hoofdlijnen van beleid. De Raad van Toezicht werkt conform de Governance Code voor Gezondheidszorginstellingen en bestaat uit vijf leden.

Intern toezicht

De Raad van Bestuur maakt voor de besluitvorming gebruik van de ondernemingsraad, medische staf en de cliëntenraad. De hoofdtaak van de ondernemingsraad is het verzorgen van goede medezeggenschap namens de medewerkers als het gaat om organisatie brede onderwerpen. De medische staf kan gevraagd en ongevraagd advies geven aan de Raad van Bestuur. Het stafbestuur treedt op als vertegenwoordiger van de medische staf. Alle medisch specialisten zijn lid van de medische staf. De cliëntenraad Revant behartigt de belangen van alle cliënten die bij Revant in Breda en in de locaties in Zeeland revalideren (volwassenen, kinderen, jongeren) en hun naasten. De cliëntenraad zet zich in, onder meer door de organisatie te adviseren over de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.

Medezeggenschap

De formele medezeggenschap is georganiseerd door middel van de cliëntenraad (in het kader van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen) en de ondernemingsraad (volgens de Wet op de Ondernemingsraden).

Personele bezetting

Per 31 december 2023 is de personele bezetting:

387 FTE
539 medewerkers
30 vrijwilligers
23 stagiairs

Financiële ontwikkelingen

In 2023 zijn de totale bedrijfsopbrengsten van Revant gestegen naar € 45,4 miljoen (2022: €41,2 miljoen). Het bedrijfsresultaat over 2023 bedraagt € 0,8 miljoen (2022: € 0,4 miljoen). Voor 2024 is een begroting met een resultaat van € 1,0 miljoen vastgesteld en goedgekeurd.

Hieronder een overzicht van de relevante financiële kengetallen (€ x 1.000) zoals opgenomen in de jaarrekening.

	2023	2022	2021
Weerstandsvermogen ¹	26,2%	26,7%	27,1%
Solvabiliteit ²	37,3%	37,4%	37,1%
Liquiditeitsratio ³	1,08	1,06	1,05
Cashflow ontwikkeling	€ 1.418	€ 4.620	-/- € 3.195
Langlopende schulden	€ 5.124	€ 5.777	€ 6.430
Loan to value ⁴	31,6%	34,7%	37,8%

Het weerstandsvermogen wordt bij zorginstellingen uitgedrukt door het eigen vermogen als percentage van de bedrijfsopbrengsten te berekenen. Het is het vermogen om financiële tegenvallers op te vangen en geeft een beeld van de financiële robuustheid van de organisatie. Bij de beoordeling van solvabiliteit wordt daarnaast in de regel gebruik gemaakt van de gangbare ratio eigen vermogen als percentage van het totale vermogen.

Het weerstandsvermogen is iets afgenomen van 26,7% in 2022 naar 26,2% in 2023. De solvabiliteit bleef vrijwel gelijk, 37,4% in 2022 naar 37,3% in 2023. Beide percentages liggen ruim boven de eisen die de huisbankier en het Waarborgfonds voor de Zorgsector stellen⁵.

De liquiditeit geeft de mate weer waarin Revant in staat is om op korte termijn aan haar direct opeisbare verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van 2022 is de liquiditeit in het verslagjaar 2023 verbeterd. Met de huisbankier is een rekening-courant krediet van € 4,0 miljoen overeengekomen. Daar is geen beroep op gedaan.

Ook in 2024 wordt de liquiditeitspositie strak gemonitord. Op basis van de huidige liquiditeitsprognose verwacht Revant gedurende het gehele jaar 2024 geen beroep te hoeven doen op de rekening courant faciliteit.

Beleid over risicobeheer financiële instrumenten

Stichting Revant heeft ambitieuze plannen echter is risico avers in haar financiële beleid. Stichting Revant maakt in de normale bedrijfsuitoefening geen gebruik van de rekening-courantfaciliteit bij de huisbankier en handelt niet in financiële derivaten. Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de rentevergoeding die de huisbankier biedt op een positief banksaldo. Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten. Eventuele risico's en onzekerheden hoeven wat dat betreft niet afgedekt te worden.

Renterisico

Het vastgoed van Stichting Revant is gefinancierd met langlopende financieringen met een voor langere termijn overeengekomen vaste rente, derhalve is het renterisico beperkt. Leningen zijn geborgd door het Wfz.

¹ Het weerstandsvermogen is weergegeven door het eigen vermogen als percentage van de bedrijfsopbrengsten.

² De solvabiliteit is berekend als eigen vermogen als percentage van het totale vermogen.

³ Deze ratio, waarbij de vlottende activa worden gedeeld door de kortlopende schulden, geeft weer in hoeverre de instelling op korte termijn haar schulden kan voldoen.

⁴ De langlopende schulden worden in deze ratio uitgedrukt als percentage van de materiële vaste activa.

⁵ Het Waarborgfonds voor de zorg acht voor de zorginstellingen een weerstandsvermogen van minimaal 15% wenselijk.. De ABN AMRO hanteert voor het garantievermogen (eigen vermogen / balanstotaal gecorrigeerd voor IVA) een minimale ratio van 25%. Per einde boekjaar is deze ratio 37,3%.

Kredietrisico

Het maximale kredietrisico komt overeen met de in de balans opgenomen vlottende activa en betreft met name het bedrag aan debiteuren en overige vorderingen. Er zijn voorzieningen getroffen voor mogelijke oninbaarheid. In het verleden hebben op beperkte schaal afboekingen plaatsgevonden op vorderingen. Het kredietrisico wordt beperkt geacht en wordt beheerst door onder meer adequaat debiteurenbeheer.

Liquiditeitsrisico

Beheersing van het liquiditeitsrisico vindt plaats door te streven naar voldoende liquiditeitsbuffer en door zorg te dragen voor voldoende cashflow. Beheersing van de cashflow vindt plaats door strikt cashflowmanagement, door het plannen van nieuwe investeringen, alsmede door actief management van het werkkapitaal. Revant heeft een rekening-courantfaciliteit bij de huisbankier, waardoor er toegang is tot liquide middelen. Deze rekening-courant faciliteit is niet aangesproken. Op deze manier is de continuïteit van de vennootschap gewaarborgd.

Afhankelijk van de contract afspraken met de zorgverzekeraars kan Stichting Revant een risico lopen bij overproductie. Deze wordt niet door alle zorgverzekeraars volledig vergoed. De productieplafonds worden door het jaar heen gemonitord. Wanneer een overschrijding verwacht wordt, gaat Stichting Revant met de betreffende zorgverzekeraar in gesprek. In 2023 betreft dit zorgverzekeraar Zilveren Kruis Achmea. De verwachte impact voor 2023 is maximaal € 424k, dit is gereserveerd ten laste van het resultaat over 2023.

Het liquiditeitsrisico op lange termijn wordt gevormd door de mate van zekerheid dat Revant over een termijn langer dan 1 jaar aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. De reguliere operatie wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet. Het liquiditeitsrisico bestaat uit voorfinanciering van onderhanden dbc-trajecten. Wij monitoren de impact van investeringsbegrotingen op de verwachte cashflow positie.

Valutarisico

Er worden geen transacties gedaan in buitenlandse valuta. Derhalve wordt geen valutarisico gelopen.

Belangrijkste risico's en risicobeheersing

Risicomanagement helpt ons bij het realiseren van onze strategische doelen, doordat we inspelen op mogelijke toekomstige ongewenste gebeurtenissen (risico's) en het verzilveren van kansen.

Hierdoor kunnen we:

- Tijdig het goede gesprek voeren en besluiten tot het nemen van acties ter voorkoming of vermindering van risico's en bevorderen van kansen.
- De organisatie voorbereiden en niet in paniek laten raken bij gebeurtenissen met een mogelijk negatieve invloed (minder verrassingen) en de kans op het daadwerkelijk realiseren van je strategie en doelen sterk vergroten.
- Risicobewustzijn creëren en de organisatie goed voorbereid risico's laten nemen, overdragen of beheersen.
- De betrokkenen efficiënter hun tijd laten kunnen besteden doordat zij kunnen anticiperen op wat komen gaat en niet hun dagen vullen met van brandje naar brandje te rennen.

Strategische risico's – hoe gaan we er mee om?

- We kijken als RvB vooral naar de risico's die het realiseren van de strategie en doelstellingen van Revant in gevaar kunnen brengen of succesvol maken.
- We creëren risicoalertheid: we voeren de dialoog in de organisatie en bespreken dilemma's. We mógen lef tonen, we mogen leren. Ook: dialoog over hoe sta je in risico's, risk appetite.
- Goed risicomanagement bestaat niet zonder aandacht voor gedrag en cultuur. We zetten soft controls in, zodat we een cultuur creëren waarin goed gedrag wordt gestimuleerd en ongewenst gedrag, zoals het overtreden van regels, wordt ontmoedigd.
- En we realiseren ons dat een eenmaal gemaakte risicoafweging niet in beton gegoten is. Toekomstige omstandigheden (zowel interne als vanuit de samenleving) kunnen vragen om een herbezinning.

Ons risicobewustzijn wordt verhoogd door dit structureel deel uit te laten maken van onze planning- en controlcyclus:

- Elk kwartaal bespreken we de strategische risico's in de RvB.
- Tweemaal per jaar bespreekt de RvB de strategische risicorapportage en de voortgang voor het beheersbaar maken van de risico's met de auditcommissie van de Raad van Toezicht
- In de kwartaalgesprekken per afdeling, worden tussen Raad van Bestuur en het afdelingsmanagement de voortgang risicorapportage en maatregelen van de afdeling besproken, middels de jaarplannen waarin een risicoparagraaf is opgenomen.

Strategische risico's in beeld

Strategisch risico (komende 3-4 jaar)	Kans (laag-hoog) 1-5	Impact (laag-hoog) 1-5	Beheersmaatregel
Vitale organisatie. Onvoldoende (goed opgeleide) medewerkers.	4	5	Vitale organisatie hoog op ieders agenda, vanuit actieve beleidsvoering. < uitgewerkt in het strategisch focuspunt vitale organisatie > <i>o.a. zorgen voor prettige werkomstandigheden, waar ruimte is voor ontwikkeling, diversiteit en duurzaamheid</i>
Het verbeterprogramma uit het businessplan is niet succesvol, waardoor onvoldoende verdienvermogen.	3	5	Continu check en waar nodig bijsturen in RvB en MT. Ruimte houden voor flexibiliteit zodat we ook kansen kunnen pakken die op ons pad komen. We werken toe naar een rolling forecast.
Liquiditeit blijft achter bij wat we nodig hebben.	1	5	Cashmanagement is "key". Continu check en waar nodig bijsturen in RvB. Treasurystatuut wordt geactualiseerd. Uitgangspunt is in € minimaal twee maanden personele kosten positief banksaldo (exclusief kredietfaciliteit). We maken goede afspraken met banken bij nieuwbouwfinanciering.
Samenwerking strategische partners. Risico dat niet alle strategische partners met ons op één lijn zitten, waardoor we onze strategie niet kunnen uitvoeren. Specifiek voor wat betreft vastgoed, digitalisering en innovatie, en de continuïteit van zorg in "onze" regio's.	2	5	Goede afspraken maken en deze formeel vastleggen, zodat het niet vrijblijvend is. Jaarlijks in RvB en MT een gesprek over stakeholdersanalyse, zo nodig bijsturen. Onze relaties met strategische partners goed blijven onderhouden.
Vertraging bij de huisvestingsplannen. De planning is ambitieus. Later bouwen kost geld. Wachten op anderen kost geld.	3	5	Stevig sturen op de planning (scope, mensen en middelen). Goede afspraken en voortdurend overleg met de partners (banken, architect, bouwbegeleiding en interne gremia). Voldoende ruime post onvoorzien opnemen.
Zorgvraag (van revalidant) en zorgaanbod (van onze behandelaren en artsen) is onvoldoende op elkaar afgestemd, zodat we niet de zorg kunnen leveren die we willen en moeten leveren.	2	4	Verbeterprogramma capaciteitsmanagement met opzet van een Capaciteit Expertise Centrum. Zorgvernieuwing door blended care programma's, innovatieve behandelmethodes.

Frauderisico's

Revant wil zowel een integere organisatie zijn, als een betrouwbare partner voor de revalidanten in onze regio's. Uitgangspunt is de goede trouw van haar medewerkers, relaties en revalidanten. Fraude is voor Revant een vorm van integriteitsschending. Revant verwacht van haar medewerkers dat zij integriteitsschendingen altijd voorkomen en tolereert geen enkele vorm van fraude.

Deze uitgangspunten zijn geformaliseerd in het fraudeprotocol. Het doel hiervan is het neerleggen van een kader als leidraad voor het juiste gedrag op het gebied van fraudebeheersing. Het protocol geeft aan wat Revant onder fraude verstaat, hoe zij hiermee omgaat en hoe de verantwoordelijkheden in dit proces zijn geregeld. Tevens zijn goede stappen gemaakt op het gebied van awareness en soft controls binnen de organisatie.

In het verslagjaar zijn geen meldingen van fraude gedaan noch is fraude geconstateerd.

Cultuur en gedrag

Revant heeft zelforganisatie als besturingsfilosofie. De verantwoordelijkheid daar leggen waar hij genomen moet worden: binnen een omgeving waar deze verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk genomen kan worden. Dit betekent als individu en team bewegingsvrijheid krijgen in je handelen om snel en makkelijk te kunnen anticiperen op veranderingen en daarmee je werkzaamheden zo optimaal mogelijk in te kunnen vullen.

Door het vergroten van autonomie en eigenaarschap kan daarbij ook onaangesproken potentieel worden benut wat weer bijdraagt aan werkgeluk en een 'leuke' en vitale werkomgeving, mede in de zin van binden, boeien en behouden. Een besturingsfilosofie waarmee we denken de uitdagingen van nu en in de toekomst goed op te kunnen vangen en dus een belangrijk onderdeel van onze strategische koers.

Revant neemt deel aan het project 'bevorderen sociale veiligheid en tegengaan ongewenst gedrag' van Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ). Het project richt zich op het bevorderen van sociale veiligheid binnen Revant. Tijdens dit project is Revant begeleid en ondersteund door [Bureau Dinsdag](#) bij het organiseren van dialoogsessies en vervolgstappen om een sociaal veilige werkomgeving te stimuleren. Het project beoogt tools op te leveren om dit doel te bereiken. De tools zijn gericht op een integrale aanpak om gewenst gedrag op alle niveaus binnen de organisatie te bevorderen.

Toepassing en naleving gedragscodes

Governance Code Zorg

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ieder overeenkomstig hun wettelijke en statutaire taken verantwoordelijk voor de governance van Revant en voor de naleving van de Governance Code Zorg. Revant past deze code toe en draagt daarmee bij aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en een gezonde bedrijfsvoering.

Certificaten Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling Zorg (HKZ) en Veiligheidsmanagementsysteem (VMS)

Op 3, 5 en 6 april vond bij Revant de externe audit voor HKZ en VMS plaats. Het externe auditteam van DNV bracht op deze dagen een bezoek met twee auditoren aan verschillende locaties. Het was een initiële audit. Tijdens de audit draait het om de praktische werking van het managementsysteem. De extra focus van de audit lag dit jaar op het onderwerp gezamenlijke besluitvorming. Zoals alle afgelopen jaren zijn de certificaten HKZ en VMS toegekend.

Bevindingen: er is 1 minor geconstateerd. Minor: 'Tot nu toe heeft op de nieuwe poliklinische locatie in Middelburg geen RI&E plaatsgevonden. De medewerkers zijn wel BHV opgeleid'. Voor deze bevinding heeft HRM een verbetermaatregel opgesteld. Naast deze bevinding zijn er nog een aantal observaties en aanbevelingen in de rapportage gedaan.

Visitatie revalidatiegeneeskunde

Op donderdag 5 en vrijdag 6 oktober heeft de kwaliteitsvisitatie van de MSR plaatsgevonden. Resultaat was een positieve beoordeling. Tops zijn onder meer: vlakke organisatiestructuur; er zijn binnen de behandelteams korte lijnen; de PA is goed ingebed in de medische staf. Tips: Geef niet teveel maatwerk aan de revalidant; betere timemanagement bij de inlooppreekuren; over de zorgeenheden heen beter delen van de best practices. Het stafbestuur geeft de actiepunten een plek geven in de jaarplannen van de medische staf.

Onderzoek en ontwikkeling

Wetenschappelijk onderzoek binnen Revant focust zich op de (kosten)effectiviteit van revalidatietrajecten.

Daarbij richten we ons zoveel mogelijk op drie thema's:

1. Blended care revalidatieprogramma's
2. Levensloopgerichte korte/intensieve programma's voor chronische aandoeningen
3. Behouden van het effect na revalidatie/transitie naar vervolg

Een selectie uit de lopende onderzoeken:

- B-STARS 2.0 (onderzoek of rTMS behandeling effectief is in de klinische revalidatiezorg voor het verbeteren van hand- en armfunctie herstel na een beroerte).
- HEROES (evalueren of thuistraining met een exercise game in combinatie met één enkele GRAIL-sessie effectief is voor het verbeteren van de reactieve balans bij mensen na een beroerte).
- MUREVAN 2 (Onderzoek naar meetinstrumenten voor het vastleggen van uitkomsten van de revalidatiebehandeling).

Voor onderzoek wordt samengewerkt met de revalidatieafdelingen van academische centra, collega revalidatiecentra en met diverse hogescholen. We zijn een traject voor samenwerking met de Academische Werkplaats Revalidatie Limburg (vakgroep revalidatiegeneeskunde van de Universiteit Maastricht, Hogeschool Zuyd en Adelante Zorggroep) aan het verkennen. Daarnaast zijn we aangesloten bij de Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN). NPN is een coöperatie, waarin een aantal centra voor medisch specialistische revalidatie actief samenwerken op het gebied van zorg, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs.

De wetenschapscommissie (WECO) van Revant heeft als doel om wetenschappelijk onderzoek binnen Revant te coördineren, te stimuleren en te faciliteren. De WECO beoordeelt aanvragen voor wetenschappelijk onderzoek en is een adviesorgaan voor de Raad van Bestuur.

Een overzicht van publicaties en presentaties 2023 is op aanvraag beschikbaar.

Tevredenheidsonderzoek onder revalidanten

In januari 2023 is Revant gestart met de Patiëntervaringsmonitor (PEM). Deze monitor is samen met patiënten opgesteld en wordt door zowel Nederlandse ziekenhuizen als revalidatiecentra gebruikt. De vragenlijsten zijn ontwikkeld op basis van de acht principes van persoonsgerichte zorg. De vragen gaan over thema's die belangrijk zijn voor revalidanten, zoals wachttijd, kennis en vertrouwen van de medewerker en of de informatie duidelijk en begrijpelijk is. Alle revalidatiecentra gebruiken dezelfde vragenlijst. Zo kunnen we de ervaringen van onze revalidanten vergelijken met die van andere revalidatiecentra. Op die manier kunnen we van elkaar leren en de zorg verbeteren.

Resultaten uit de PEM 2023:

476 revalidanten van Revant hebben gereageerd op het tevredenheidsonderzoek. Het gemiddelde cijfer op de vraag 'welk cijfer geeft u voor uw behandeling?' is een 8,8. Het gemiddelde cijfer van alle revalidatiecentra op deze vraag is een 8,6.

Thema's die als hoogste score voor revalidanten van Revant zijn veiligheid kliniek, kennis dossier arts kliniek en vertrouwen arts of behandelaren poli. De thema's waar revalidanten het laagste op scoren zijn medicatie bijwerking kliniek, afleiding poli (ouders), voor- en nadelen behandeling poli (ouders).

De locaties en klinieken/poli's krijgen naast de Revant brede resultaten een terugkoppeling met hun eigen resultaten. Op deze manieren kunnen sterkte en mogelijke verbeterpunten worden uitgewisseld en waar nodig worden opgepakt.

De NPS is ook meegenomen in de PEM. 'Hoe waarschijnlijk is het dat u Revant aanbeveelt bij uw familie, vrienden of kennissen?' Revant scoort een NPS score van 65. Waarbij 69% van de respondenten een 9 of 10 als rapportcijfer geeft (zeer tevreden; bevelen Revant aan) en 4% een rapportcijfer geeft van 6 of lager (bevelen Revant niet aan). De NPS score voor alle revalidatiecentra is 58.

Niet-financiële prestatie-indicatoren

Milieu-aspecten

Revant heeft sinds begin 2022 een organisatiebrede milieucommissie (Green Team) welke als taak heeft milieuzorg levend te houden en voorstellen in te brengen en mede te implementeren en vervolgens jaarlijks de behaalde resultaten te presenteren. In 2023 zijn onder andere de volgende projecten afgerond:

- Sanering en verduurzaming bedrijfswagenpark (Revant)
- Publicatie CO2 footprint (Revant)
- Verduurzaming reinigingsproducten (Revant)
- Deelname door Revant aan Green Deal Zorg 3.0 (Revant)
- Lidmaatschap Revant Groene Zorg Alliantie (Revant)
- Voorbereiden uitfaseren koffiebekers per januari 2024 (Revant)
- Verbeterplan duurzame voeding (Breda, Lindenhof)
- Start reductie swill afvalstroom (Breda, Lindenhof)
- Verduurzaming contracten tuin- en terreinonderhoud (Lindenhof, Reigerbos, Breda)

Duurzaamheid

Revant heeft het niveau Zilver behaald van de Milieuthermometer Zorg. Revant behoort daarmee tot een selecte groep van circa honderd zorglocaties in Nederland met dit niveau. Daarnaast zijn onze vestigingen in Zeeland (Lindenhof, Reigerbos, De Wielingen) de eerste zorglocaties met deze zilveren certificering in de provincie.

Het initiatief 'duurzame organisatie' draagt bij aan het verduurzamen van de organisatie. Voorbeelden zijn:

- Verduurzaming leveringscontract elektriciteit naar 100% Hollandse Wind (Reigerbos);
- Aanvraag DUMAVA voor het plaatsen van zonnepanelen in combinatie met zoutaccu batterijen (Lindenhof, Reigerbos);
- Sanering resp., vervangen van het bedrijfswagenpark door EV's + uitbreiden aantal laadpalen op locatie;
- Introductie van een gebouwbeheerssysteem Reigerbos;
- Duurzame inkoop: bv. aandacht voor verwerving jong- gebruikte bedrijfsmiddelen i.p.v. nieuw, aandacht voor afvalfase afgeschreven bedrijfsmiddelen, toepassing MVI, leveranciers bevragen op hun MVO-inspanningen etc.
- Aandacht voor vitaliteit medewerkers;
- Sociaal betrokken bedrijfsvoering gericht op participatie in de samenleving.

Voor meer informatie wordt verwezen naar het jaarverslag dat door het Green Team van Revant medio maart/ april van elk opvolgend jaar wordt gepresenteerd.

Inzetten mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

Revant zet zich in om mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Zo heeft bijvoorbeeld de catering reeds meerdere medewerkers “met een rugzakje” in dienst.

Streefcijfer evenwichtiger verhouding aantal mannen en vrouwen in de (sub)top

Revant kent een relatief stabiele verhouding op dit gebied. In 2023 was van het totaal aantal FTE 85% vrouw en 15% man. Het Managementteam bestaat evenals in 2022 ook in 2023 uit vijf vrouwen en vier mannen. De Raad van Bestuur kent één vrouw en één man. De Raad van Toezicht twee vrouwen en drie mannen. Daarmee is de verhouding tussen het aantal vrouwen en mannen in het bestuur en de Raad van Toezicht evenwichtig.

Samenwerkingsrelaties

Onze revalidanten zijn gebaat bij een aansluitende keten van zorg en behandeling rondom de aandoening. Kijkend naar de uitdagingen binnen de zorg rondom de toegankelijkheid, bereikbaarheid en betaalbaarheid, dan is het intensiveren van samenwerking essentieel. Het personeelstekort, de toenemende complexiteit van de zorgvraag, druk op de kosten en de vergrijzing, zijn vraagstukken met directe gevolgen voor de kwaliteit. Als zorgorganisatie zijn dit uitdagingen die niet meer alleen zijn op te vangen. Zoals ook in het Integraal Zorgakkoord (IZA) staat beschreven moet de zorg een nadrukkelijke beweging gaan maken naar passende zorg, op de juiste plek en binnen regionale afspraken en samenwerking.

Samenwerken is voor Revant als kennis- en expertisecentrum als een tweede natuur. Zowel intern, waar werken in interdisciplinaire teams de basis vormt, als extern waar intensief met netwerkpartners wordt samengewerkt om de kwaliteit van zorg voor de revalidant te optimaliseren. Binnen de regio's Zuidwest Brabant en Zeeland wordt op verschillende niveaus samengewerkt, vanuit de regio specifieke problematiek. Zo geven we bijvoorbeeld vorm aan de herinrichting van geriatrische revalidatiezorg en medisch specialistische revalidatiezorg in de regio.

Revant is stevig ingebed in landelijke netwerken, zoals de branchevereniging Revalidatie Nederland, KCCL (de vijf Kenniscentra Complex Chronische Longaandoeningen die mensen met een complex chronische longaandoening een integrale behandeling aanbieden) en de Nederlandse Vereniging van Revalidatieartsen (VRA).

Netwerk Pijnrevalidatie Nederland

Met het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst op 21 september heeft Revant zich aangesloten bij het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN). Samen met zes andere revalidatiecentra zet Revant zich in om de medisch specialistische pijnrevalidatie toekomstbestendig te maken. De aangesloten revalidatiecentra Adelante, Rijndam Revalidatie, Roessingh, UMCG Centrum voor Revalidatie en Revalidatie Friesland werken vanuit het Netwerk Pijnrevalidatie Nederland (NPN) actief samen op het vlak van het verbinden van zorg, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Dit doet NPN zowel binnen het netwerk als met andere partijen. Door toetreding tot het netwerk werkt Revant mee aan meer uniforme, effectieve en doelmatige behandelprogramma's. Het netwerk biedt daarnaast kennis en producten voor verwijzers die patiënten met chronische pijn in behandeling hebben. Gezamenlijk geven de revalidatiecentra, met onder andere zorgverzekeraars, richting aan regionale en landelijke vraagstukken rond pijnrevalidatie. Daaronder valt ook de ontwikkeling van samenwerking in transmurale ketens.

Revion

Op 23 november is Revant officieel toegetreden tot Revion, het samenwerkingsverband tussen Basalt, Klimmendaal en Revalidatie Friesland. Bovendien tekenden alle bestuurders een overeenkomst waarin is vastgelegd dat Revion verdergaat als coöperatieve vereniging. Hiermee laten we intern maar ook extern zien dat we een stevig en serieus samenwerkingsverband zijn binnen de medisch specialistische revalidatie. Kortom een heugelijk feit waar de vier Revion partijen trots op zijn. Vanuit Revion-verband dienden we een transformatieplan in om in aanmerking te komen voor de

transformatiegelden die beschikbaar zijn gesteld vanuit het Integraal Zorg Akkoord (IZA). Met het transformatieplan willen we in samenwerking met de zorgverzekeraars de kwaliteit van de revalidatiezorg en de samenwerking binnen de zorgketen in de regio verder optimaliseren. In het vierde kwartaal is de aanvraag voor transformatiegelden door de 'snelle toets' gekomen. De inhoudelijk focus ligt op ontwikkeling van blended care, waardegedreven revalidatie en samenwerking tussen 1^e en 2^e lijn. Door de krachten met Revion te bundelen hebben we slagkracht. Het plan bereidt ons voor op uitdagingen in de zorg zoals een groeiende zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt.

Steunstichtingen

De stichting kent de volgende verbonden rechtspersonen die niet in de consolidatie betrokken zijn: Stichting Revant Innovatie en de Stichtingen Vrienden van Revant Zeeland en Vrienden van Revant Breda. Revant heeft geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid. De stichtingen worden niet meegeconsolideerd in de jaarrekening van Stichting Revant.

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Revant
Adres	Brabantlaan 1
Postcode	4817JW
Plaats	Breda
Telefoonnummer	088 735 8000
E-mailadres	info@revant.nl
Internetpagina	www.revant.nl