



Bestuursverslag 2023
Stichting Heliomare

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen	4
Organisatie	6
Financiële ontwikkelingen en risicobeheer	8
Duurzaamheid en Maatschappelijk verantwoord ondernemen	12
Cultuur en gedrag – soft controls	13
Informatie over onderzoek en ontwikkeling	14
Toekomstparagraaf	15

VOORWOORD

In dit Bestuursverslag legt Heliomare verantwoording af over de resultaten die in 2023 zijn behaald door Stichting Heliomare (Zorg). Het Bestuursverslag is opgesteld conform de richtlijnen van de NVZ. Dit verslag is een onderdeel van de jaarrekening 2023 van Stichting Heliomare en kan in samenhang worden gelezen met het Bestuursverslag en de jaarrekening 2023 van Stichting Heliomare Onderwijs.

Jan Welmers

Jasme Leenaars

Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Heliomare

Lid Raad van Bestuur Stichting Heliomare

BELEID, GANG VAN ZAKEN EN VOORGAANDE VERWACHTINGEN

Ontwikkelingen 2023

Transitie van de zorgsector onder invloed van het Integraal Zorg Akkoord

Het Integraal Zorg Akkoord (IZA) beslaat een groot en complex domein en beoogt verschillende doelen. Centraal staat het toegankelijk houden van de zorg. Heliomare wil zich als onderdeel van de (regionale) keten inzetten om door samenwerking meer zorg te leveren met dezelfde beschikbare capaciteit. Als revalidatiecentrum kunnen we in de keten een betekenisvolle rol vervullen bij het ontlasten van de acute zorg. De grootste impact op de noodzakelijke arbeidsintensivering zal mogelijk worden door inzet van digitalisering en eHealth. Heliomare onderzoekt samen met andere revalidatiecentra en instellingen in de keten op welke manier eHealth en digitalisering ingezet kan worden om de behandelingsduur te verkorten. Door onderdelen uit het zorgpad te digitaliseren en door innovaties die kunnen bijdragen aan een verkorting van de behandeling. Bijvoorbeeld door vroeg starten van revalidatie na een ziekenhuisopname, of met inzet van looptraining met RYSEN™ (loopsysteem in de vorm van een 3D systeem bestaande uit een gewicht ondersteunend harnas dat via kabels en katrollen is verbonden aan twee rails aan het plafond).

ZIN rapport revalidatiezorg – kaderscheppend

Op 27 juni 2023 heeft het Zorginstituut Nederland (Zorginstituut) het nieuwe Standpunt medisch-specialistische revalidatie (MSR) vastgesteld. Dit rapport beoogt duiding te geven aan de beoordeling van de indicatiestelling en doelmatigheid van medisch specialistische revalidatiezorg (MSR) zodat het voor zorgverzekeraars duidelijk is wanneer MSR de aangewezen zorg is. De uitkomst van dit rapport is voor Heliomare van belang omdat het nadere uitwerkingen geeft over welke (MSR) zorg verzekerde zorg is vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw). Onder andere de wijze waarop de revalidatiearts de indicatie voor interdisciplinaire medisch-specialistische revalidatie (IMSR) beschrijft is hierin nader uitgewerkt. Als aan de vier beschreven stappen is voldaan is de indicatie voor IMSR voldoende onderbouwd. Er is een tabel Indiciestelling interdisciplinaire medisch-specialistische revalidatie gepubliceerd, met een lijst van diagnoses waar in de praktijk vrijwel altijd IMSR is geïndiceerd. Voor de overige diagnoses dient in de intakefase helder en aantoonbaar beschreven te zijn waarom een behandeling in de eerste lijn onvoldoende effectief was of omwille van complexiteit overgeslagen wordt (stepped care).

Roadmap 2023

De roadmap is een weergave van onze visie en ambities, met daarin de mijlpalen per jaar benoemd, richting 2023. Eén overzicht dat onze belangrijkste resultaten tot 2023 weergeeft. De activiteiten die nodig zijn voor het behalen van de mijlpalen liggen vast in de strategische roadmap en in de daaraan gekoppelde jaarplannen van de verschillende organisatie eenheden van Heliomare. De mijlpalen zijn: marktpositie; (digitale) infrastructuur en organisatie. Met het Centraal management Team (CMT) is begin 2024 de voortgang i.v.m. de roadmap nader geëvalueerd, in kaart gebracht en naar aanleiding daarvan zijn doelen en activiteiten waar nodig bijgesteld, zodat we in 2024 hierop voort kunnen bouwen richting onze ambities voor 2030. We zien in marktpositie een positief resultaat, volgens de geaccordeerde bijstelling. Op organisatie gebied hebben we in 2023 gewerkt aan organisatie volwassenheidsniveau 3: sturing op resultaten.

Start rondom ontwikkel- en implementatietraject Nexus

In januari 2023 heeft Stichting Heliomare met Nexus de opdrachtovereenkomst getekend ten behoeve van de ontwikkeling en implementatie van een nieuw Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) voor de medisch specialistische revalidatiezorg. Na een aantal maanden van voorbereiding is het programma in mei 2023 gestart waarbij diverse werkgroepen zijn geïnstalleerd die de verschillende onderwerpen van het EPD behandelen. Eind 2023 is vastgesteld vanuit Nexus dat de implementatiedatum die was bepaald vanuit het gezamenlijke programmateam, 4 april 2024, niet behaald kon worden door vertragingen in de oplevering van onderdelen van het EPD. Op basis van de huidige stand van zaken wordt verwacht dat de implementatie van het EPD in het eerste kwartaal van 2025 zal plaatsvinden.

Toekomst van de revalidatiezorg

Revalidatie kan de (acute) zorg ontlasten en op die manier in de keten een soepele doorstroming mogelijk maken. Hierdoor kan er met minder capaciteit meer zorg geboden worden, een belangrijke voorwaarde

voor het toegankelijk houden van de zorg. De revalidatiesector kan dat doen door zich verder te specialiseren; intensiever samen te werken; een breder aanbod ontwikkelen; digitalisering en met inzet van eHealth. In 2023 is Heliomare in de regio en ook daarbuiten actief de samenwerking gaan uitbreiden en verdiepen. In 2024 gaan we hiermee verder, met als doel om samen met collega revalidatie instellingen bijvoorbeeld kennis en ervaring te bundelen en samen de transitie van de zorg in gang te zetten met nieuwe initiatieven en uitbreiding van de inzet van digitale toepassingen in de behandeltrajecten.

Doelstelling en kernactiviteiten

De missie van Heliomare is "Niemand aan de zijlijn, iedereen doet mee". Heliomare faciliteert mensen met een beperking.

Heliomare heeft in haar Strategische Focus de volgende klantbelofte opgenomen: "Heliomare biedt iedereen met een complexe / meervoudige somatische beperking een ondersteuningspad aan zodat iedereen maximaal participeert".

Bij Heliomare stellen we het doel 'participatie naar vermogen' centraal en niet de beperking.

Ter realisatie van deze klantbelofte heeft Heliomare in 2023 gewerkt met vijf categorieën van doelstellingen.

1. We steunen op een netwerk van partners en stellen met de cliënt/leerling een ondersteuningspad op, gebaseerd op de best bewezen toegevoegde waarde voor het integratiedoel.
2. We organiseren voor een ondersteuningspad de beste financiering, maken tussentijdse resultaten inzichtelijk, bespreken de voortgang en stellen bij zodat het integratiedoel wordt behaald.
3. We ondersteunen de zelfredzaamheid en regie van client/leerling en blijven verbonden. We kunnen bij veranderingen die voor nieuwe opgaven zorgen, direct ondersteunen.
4. We geven professionals optimale mogelijkheden zich te ontwikkelen, te specialiseren door werkzaamheden te verrichten in verschillende fasen van het ondersteuningspad, bij verschillende doelgroepen en met nieuwe behandelmogelijkheden.
5. We zijn in staat snel en adequaat te reageren op nieuwe mogelijkheden, verhogen continu onze effectiviteit, efficiëntie en schaalbaarheid.

Heliomare richt zich op het realiseren van deze doelstellingen.

De integrale aanpak met kennis van zaken in huis georganiseerd maakt dat Heliomare bij uitstek de uitdaging aan kan om te komen tot afstemming tussen verschillende professionals én tussen verschillende instellingen en sectoren. Voor zover deze domeinen binnen Heliomare georganiseerd zijn, zoals revalidatie, onderwijs en arbeidsintegratie, vertalen de activiteiten van de professionals zich in effectievere en beter afgestemde programma's.

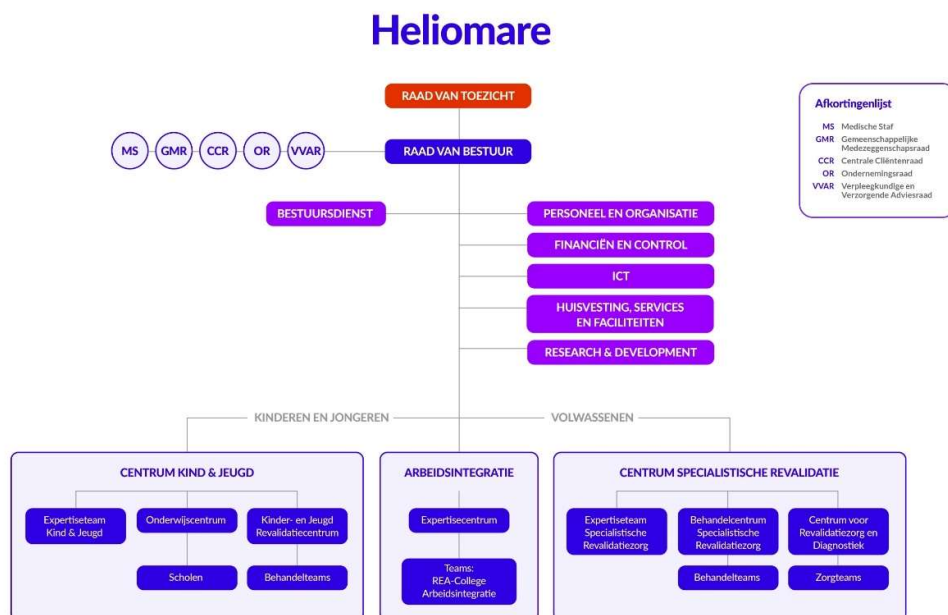
Het nut van alles onder één dak organiseren, zoals onderwijs, revalidatie en arbeidsintegratie bewijst zich elke dag. Er zitten echter wel grenzen aan de hoeveelheid activiteiten die nog onder de verantwoordelijkheid kunnen vallen van een en dezelfde organisatie. Soms is alleen bij voldoende schaalgroottes de gevraagde activiteit betaalbaar of duurzaam. Wat gevraagd wordt, is dan specialistisch of kostbaar. In die gevallen komt de vraag op om deze onderdelen over te laten aan instellingen die wel de benodigde schaalgroottes hebben.

ORGANISATIE

Ondernemingsstructuur

Heliomare wordt gevormd door twee stichtingen; Stichting Heliomare en Stichting Heliomare Onderwijs. De Stichting Heliomare levert diensten en producten op het gebied van revalidatie, arbeidsintegratie en sport. De Stichting Heliomare Onderwijs levert (voorgezet) speciaal onderwijs en het REA-College. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur vormt een personele unie op beide stichtingen. Heliomare wordt bestuurd volgens het Raad van Bestuur/Raad van Toezicht model. De Raad van Bestuur is statutair en integraal verantwoordelijk voor de besturing van de organisatie. De Raad van Toezicht is het toezichthoudende orgaan en houdt conform de statuten en reglementen toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur de organisatie bestuurt.

Met ingang van 1 mei 2021 is de aangepaste organisatievorm van Heliomare een feit, waarbij tevens de nieuwe managementfuncties zijn ingevuld. De organisatie is aangepast om een betere condities te scheppen om onze strategische doelstellingen te kunnen halen.



Ons besturingsmodel gaat uit van drie laags managementmodel met een integrale verantwoordelijkheid op het gebied van personeel, financiën, middelen en kwaliteit. De eerste laag vormt de Raad van Bestuur, de tweede laag is die van managers van de centra (expertise- behandel en onderwijscentra) en ondersteunende diensten en de derde laag van teammanagers/schoolleiders. Onze leidinggevendenden van de tweede laag leggen maandelijks verantwoording af over resultaten van hun eenheid aan de RvB. Om goede resultaten te behalen sturen wij op inhoud en bedrijfsvoering. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De ontwikkelingen gaan snel, de mogelijkheden nemen toe. Heliomare heeft met de inrichting van de organisatie in behandelcentra en expertise- en onderwijscentra meer zicht op vragen en de veranderingen in haar omgeving en kunnen sneller inspelen op het doorvoeren van innovatie concepten.

De Raad van Bestuur maakt voor de besluitvorming gebruik van de medische staf. 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 medezeggenschap is georganiseerd door middel van de cliëntenraad (in het kader van de Wet

Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen) en een ondernemingsraad (volgens de Wet op de Ondernemingsraden)

Personele bezetting

In 2023 zijn wisselingen geweest in leidinggevende posities: een lid Raad van Bestuur is aangetreden en daarnaast is ook een aantal management-posities anders ingevuld. Dat vraagt inwerktijd en het vormen van een nieuwe balans. Eind 2023 waren alle leidinggevende posities bezet met vaste krachten. De wisselingen hebben ook een positief effect, want nieuwe inzichten en blik van buitenaf geeft inspiratie en andere competenties.

De personele bezetting van Heliomare op geconsolideerd niveau kan als volgt worden weergegeven:

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:	2023	2022
Revalidatie, Sport & Arbeid	415	411
Onderwijs	324	314
R&D	5	5
Facilitaire en Stafdiensten	<u>84</u>	<u>75</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	828	805

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN EN RISICOBEBEER

Financiële ontwikkelingen

Heliomare heeft 2023 op een geconsolideerd niveau met een beperkt positief resultaat afgesloten. Bij Stichting Heliomare zijn gerichte verbeteracties gestart eind Q3 2022, deze hebben vanaf Q4 2022 en in 2023 geleid tot verbetering van het resultaat. Dit is gerealiseerd door verbeteringen in productiviteit (met dezelfde hoeveelheid medewerkers meer zorg aan de patiënten en cliënten geven) en aangepast capaciteitsmanagement (verhoging inzet verpleging) door in de kliniek meer in te spelen op de hogere zorgzwaarte van de patiënten.

De totale bedrijfsopbrengsten van Stichting Heliomare (geconsolideerd) zijn in 2023 gestegen naar € 91,8 miljoen (202: € 83,9 miljoen). Het bedrijfsresultaat (geconsolideerd) bedraagt in 2023 € 0,2 miljoen positief (2022: € 0,4 miljoen positief).

Voor 2024 is een begroting met een geconsolideerd resultaat van € 660k vastgesteld en goedgekeurd. Hieronder een overzicht van de relevante financiële kengetallen (in %, kengetal of in € x 1.000) zoals gebaseerd op de geconsolideerde cijfers in de jaarrekening.

Kengetal	Formule	2023	2022
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen/ bedrijfsopbrengsten	23,6%	25,5%
Solvabiliteit	Eigen vermogen/ totaal vermogen	33,3%	31,4%
Liquiditeitsratio	Vlottende activa/ kortlopende schulden	1,71	1,79
Cashflowontwikkeling	Zie kasstroomoverzicht	€ -5.781	€ 9.764
Langlopende schulden	Zie balans	€ 21.627	€ 23.682
DSCR	(Nettowinst + rente+ aflossingen + mutaties voorzieningen)/ (rente + aflossingsverplichtingen)	2,00	1,26

Het weerstandsvermogen is afgenomen van 25,5% in 2022 naar 23,6% in 2023. De solvabiliteit steeg van 31,4% in 2022 naar 33,3% in 2023. Beide percentages liggen ruim boven de eisen die de huisbankier (Rabobank geeft een solvabiliteit van minimaal 25%) en het Waarborgfonds voor de Zorgsector (weerstandsvermogen van minimaal 15%) stellen.

De liquiditeit geeft de mate weer waarin Heliomare 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 verminderd maar nog steeds ruim voldoende (zolang deze boven de 1 blijft). Met de huisbankier is een rekening-courant krediet van € 2,0 miljoen overeengekomen. Daar is geen beroep op gedaan.

Ook in 2024 zal de liquiditeitspositie strak gemonitord worden. Ten behoeve hiervan wordt maandelijks een liquiditeitsoverzicht opgesteld met de verwachting voor de komende 12 maanden. Op basis van de huidige inschattingen van de liquiditeitsprognose verwacht Heliomare gedurende het gehele jaar 2024 geen beroep te hoeven doen op de rekening courant faciliteit.

Risico's en risicobeheersing

Risicomanagement is onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering. Risicomanagement is bedoeld om schade aan personen en organisatie te voorkomen. Risico's zijn nooit volledig uit te sluiten. Door het definiëren en implementeren van beheersingsmaatregelen zorgen wij ervoor dat er op een verantwoorde wijze wordt omgegaan met risico's. De volgende risico gebieden hebben wij onderkend:

Veiligheid binnen zorg, onderwijs en onderzoek

Veiligheid van cliënten, leerlingen en medewerkers is een belangrijk onderdeel van het risicomanagement-systeem. Het management van de betreffende organisatieonderdelen draagt hierover de verantwoordelijkheid en wordt hierbij ondersteund door de (medisch) kwaliteitsmanagers en de kwaliteitscoördinator.

Heliomare volgt de veiligheidsthema's van Revalidatie Nederland (RN) aangezien dit ook de grootste risico's binnen de revalidatiezorg afdekt. Deze thema's zijn onder andere infectiepreventie, medicatie, veilig

incidenten melden en medische technologie. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk.

Veilige bedrijfsvoering

De Raad van Bestuur is primair belast met het organiseren en continu optimaliseren van:

- de planning & control cyclus;
- calamiteiten- en continuïteitsbeleid inclusief bedrijfshulpverlening;
- de informatieveiligheid;
- de veiligheid van gebouwen en installaties;
- de voedselveiligheid;
- de risico's door en voor medewerkers. Medewerkers zijn namelijk zowel risicolopers als risicovormers bijvoorbeeld qua opleiding en integriteit;
- risico's inzake (sociale) media en pers (Pers- & mediabeleid);
- een veilige en gezonde financiële organisatie.

De Raad van Bestuur is primair belast met het organiseren, beheersen en continu optimaliseren van:

- het financieel-economisch beleid;
- het treasury beleid;
- het declaratie- en facturatiebeleid;
- het voorkomen van fraude (fraudebeleid);
- het vastgoedbeheer;
- het verwerken van de aanbevelingen van de accountant zoals gerapporteerd in de managementletter.

Middels de treasury functie worden bij Heliomare de financiële en waarde-risico's gemonitord. Door middel van het volgen van de interne en externe ontwikkelingen, het identificeren en evalueren van de risico's, het maken van prognoses, het (zodanig) uitvoeren van controles en het tijdig anticiperen en rapporteren wordt getracht deze risico's zoveel mogelijk te beperken. Ieder kwartaal worden de gesignaleerde risico's intern besproken en wordt over de ingezette beheersmaatregelen verantwoording afgelegd. In de onderstaande paragrafen zijn per risico-soort de belangrijkste issues als mede beheersmaatregelen opgenomen.

Operationele risico's 2023

Onze hoofdlocatie op de Relweg 51 is toe aan renovatie. De grootste knelpunten in de huidige huisvesting zijn het klimaat en de veroudering van de indeling in de kliniek (meer-persoonskamers en sanitair). Samen met de Gemeente Beverwijk wordt gewerkt aan het plan "Park Heliomare". Het onderzoek naar de mogelijkheden voor nieuwbouw op de locatie maakt hiervan een belangrijk onderdeel uit. Voor wat betreft de Kind-Jeugd locaties heeft in 2023 met name de ontwikkeling en in gebruik name van de locatie van KJC Noord (De Vaandel) veel input gevergd. Als gevolg van een forse beheersmatige personele inzet vanuit onze kant zijn er geen grote risico's opgetreden.

Risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy spelen in alle zorginstellingen, vanwege het op grote schaal verwerken van (bijzondere) persoonsgegevens. Dat heeft continue aandacht en heeft in 2023 zijn verdere beslag gekregen door de verankering van het informatiebeveiligingsbeleid en de installatie van een security officer.

Strategische risico's 2023

Vanuit de strategie van Heliomare, zoals vastgelegd in de *Strategische focus*, heeft het management van Heliomare een aantal strategische risico's onderkend. Deze risico's kunnen als volgt worden weergegeven:

Categorie	Korte omschrijving van het risico	Beheersmaatregel
MSZ	Ten behoeve van de meerjarenbegroting zijn eind 2022 interventies gedefinieerd die tot omzetbestending en ontwikkeling moeten leiden in 2023 en 2024. De uitwerking hiervan heeft in 2023 in beperkte mate plaatsgevonden en dient in 2024 verder uitgewerkt te worden.	Strakke monitoring mede via de projecten portfolio raad en extra personele inzet op de interventies.

Categorie	Korte omschrijving van het risico	Beheersmaatregel
MSZ	Elektronisch Dossier moet worden vervangen maar business case vraagt forse investering. Bij het ontwikkelen en de implementatie bestaat het risico op onjuiste/ onvolledige/ niet tijdige in gebruik name.	Investerings en exploitatie effecten zijn meegenomen in de begroting 2024 (deels in realisatie 2023) . Externe en interne programmamanager zijn aangesteld en project control is ingeregeld.
MSZ	Niet tijdig inspelen op ontwikkelingen rondom IZA, zoals: <ul style="list-style-type: none"> - Digitalisering van de zorg; - Nadere samenwerkingen realiseren. 	Digitalisering hoog op agenda en meenemen in implementatie nieuw ED. In 2023 heeft een inventarisatie van de mogelijkheden van nadere samenwerkingen plaatsgevonden, in 2024 zullen we nadere gesprekken aangaan met relevante spelers – zowel horizontaal (vergelijkbare instellingen) als verticaal (volg de patiënt/ cliënt)
Vastgoed	De exploitatie voor het vastgoed is in de begroting 2024 wederom beperkt tot het minimaal noodzakelijke onderhoud. Er wordt minder geïnvesteerd dan het niveau aan afschrijvingen. Het risico bestaat dat alsnog grote reparaties moeten worden verricht in verband met onvoldoende onderhoud.	Ontwikkelen strategisch vastgoedplan, specifiek voor de locatie Relweg 51 .
Personeel	Arbeidsmarktproblemen zijn niet alleen sectorspecifiek maar ook landelijk. Risico op onvoldoende (kwalitatief en kwantitatief) bezetting van posities binnen Heliomare.	Aantrekkelijk werkgeverschap (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden) Ontwikkelmogelijkheden bieden zoals Opleidingstrajecten etc.
ICT	Cybercrime Onveilig gebruik applicaties door medewerkers Risico op discontinuïteit, datalekken etc	Inventarisatie beveiliging Procedures zijn vastgelegd in 2023, in 2024 meer aandacht voor het nazien op implementatie en naleving Periodieke audits/ testen laten uitvoeren
Onderwijs huisvesting	Problemen in bekostiging en huisvesting a.g.v. groei bij Onderwijs	Afspraken zowel in Alkmaar als in Heemskerk; mogelijkheden van het intrekken bij regulier onderwijs nader verkennen.
Onderwijs kwaliteit	Vanuit de inspectie zijn er de afgelopen jaren bevindingen geweest inzake de kwaliteit bij Onderwijs	Voor de kwaliteit wordt vanaf Q2 2024 projectmatig een traject gestart om dit stevig te verankeren en het Kwaliteits Systeem Onderwijs (KSO) te implementeren.

Financiële risico's 2023

Beleid over risicobeheer financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Stichting Heliomare maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan. Het risico beheer rondom de financiële instrumenten wordt binnen Heliomare ingevuld via de treasury functie. In ons Treasury statuut wordt deze omschreven als een verzameling van taken die zich richt op het sturen, beheren en bewaken van financiële posities, financiële stromen en de aan deze positie en stromen gerelateerde risico's.

Renterisico

Het vastgoed van Stichting Heliomare is gefinancierd met langlopende financieringen met een voor langere termijn overeengekomen vaste rente, derhalve is het renterisico beperkt.

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 en accountmanagement bij onze klanten.

Liquiditeitsrisico

Heliomare heeft eind 2024 nog een, relatief beperkte, terugbetaling te doen aan de zorgverzekeraars vanuit het compliance dossier. Daarnaast is Heliomare in 2023 gestart met de implementatie van het nieuwe ED, dit gaat gepaard met grote kas-uitstromen. De continue monitoring van de liquiditeitspositie ten opzichte van de liquiditeitsprognose is geagendeerd en wordt minimaal maandelijks opgevolgd.

Financieringsrisico

Heliomare heeft diverse financieringen lopen. Het hebben van voldoende waarborgen van garanties en reservergaranties beschikbaar is belegd in de Treasury-commissie van Heliomare.

Processen

De registratie, administratie en informatievoorziening zijn op orde. Uit dossier- en interne controle en uit de omzetcontrole in het kader van jaarrekening zijn geen bijzonderheden met een financiële impact naar voren gekomen.

Afspraken zorgverzekeraars

De afspraken met de zorgverzekeraars voor de MSRZ zijn voor 2024 in Q1 afgerond en de toetsing heeft plaatsgevonden dat dit binnen de bestaande begroting is. De afspraken zijn toereikend om ons in staat te stellen om de te behalen doelstellingen te bereiken in 2024.

Collectieve procedure bekostiging Stichting Onderwijs

Per 1 januari 2023 is de bekostiging van het primair onderwijs na wetwijziging vereenvoudigd. Daarmee is de bekostigingssystematiek gewijzigd. Bij de overgang van de oude naar de nieuwe bekostigingssystematiek zijn schoolbesturen door de regelgeving en besluitvorming van de minister met een groot materieel probleem geconfronteerd. Waar de schoolbesturen in een (school)jaar normaal gesproken 100% aan bekostiging ontvangen, is dat in de overgang naar de nieuwe bekostigingssystematiek circa 93% voor het schooljaar 2022/23. Schoolbesturen in de PO-sector werden daardoor in de periode augustus tot en met december 2022 door de minister met circa 7% gekort op hun bekostiging. Dit komt voor ons schoolbestuur neer op € 1,7 miljoen. Dit bedrag is - evenals vorig jaar - niet als vordering op de balans opgenomen per 31 december 2023. De minister stelt zich op het standpunt dat dit materieel grote probleem voor het schoolbestuur slechts "een boekhoud-technische correctie [is] aangezien de totale bekostiging van het Rijk naar scholen niet wijzigt door de vereenvoudiging". De overgang van een oude naar een nieuwe bekostigingssystematiek is echter niet louter een papieren exercitie; de keuzes die daarbij worden gemaakt hebben werkelijk een negatief effect op het onderwijsproces. De keuze van de minister om de schoolbesturen in 2022 fors minder bekostiging toe te kennen heeft reële consequenties. Vandaar dat het schoolbestuur van Stichting Heliomare Onderwijs samen met circa 230 schoolbesturen, juridisch begeleid door advocatenkantoor Stibbe en gecoördineerd vanuit de PO-Raad, gezamenlijk bezwaar hebben gemaakt tegen de beschikkingen voor de laatste vijf maanden van 2022. Dit bezwaar is op 30 november 2022 door de minister ongegrond verklaard. De financiële belangen en de relevante juridische vragen n.a.v. de beslissing op bezwaar van de minister zijn het volgens ons waard om de kwestie aan een onafhankelijke partij, zijnde de bestuursrechter, voor te leggen. Daarom hebben wij besloten om gezamenlijk met ruim 220 schoolbesturen een beroep bij de rechtbank Midden-Nederland in te stellen tegen de beslissing op bezwaar van de minister. Op het moment van dit schrijven loopt deze beroepsprocedure nog en wordt verwacht dat de rechter in mei 2024 met een uitspraak komt.

DUURZAAMHEID EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Heliomare is een organisatie die zich richt op het bevorderen van gezondheidszorg en onderwijs en staat daarmee midden in de maatschappij. De kracht van Heliomare ligt in de verbinding en het samenwerken over de hele keten, zowel intern als extern. Daarbij staan onze cliënten, leerlingen en patiënten altijd centraal. "Niemand aan de zijlijn, iedereen doet mee" is daarbij ons motto. Heliomare heeft hierbij ook verantwoordelijkheden en een voorbeeldfunctie op gebied van duurzaamheid en milieu. De keuzes die we maken voor de invulling van duurzaamheid wordt bepaald door de wettelijke kaders en aanvullend wie we zijn en welke duurzame keuzes hier vooral bij passen. Bij veel van de activiteiten van Heliomare worden energie en grondstoffen gebruikt en ontstaan afval en emissies. Heliomare heeft zich tot doel gesteld dit tot een minimum te beperken. CO2-reductie, ofwel energie besparen en duurzame energie gebruiken, heeft daarbinnen hoge prioriteit vanwege de urgentie bij te dragen aan klimaatbeleid.

De keuzes die Heliomare maakt voor de invulling van duurzaamheid worden bepaald door de wettelijke kaders en aanvullend wie we zijn en welke duurzame keuzes hier vooral bij passen. In het kader van de wetgeving heeft Heliomare in 2023 voldaan aan de Informatieplicht energiebesparing. In 2024 zal Heliomare voldoen aan de EED-auditplicht. Tevens zal in 2024 een kernteam een eerste start maken voor een duurzaam beleidsplan. Hierin zullen de strategische duurzaamheidsdoelen van Heliomare voor de komende jaren worden beschreven. Ook hebben we de ambitie om in 2024 te starten met Green Teams. Deze worden dan opgezet voor de disciplines Milieu, Maatschappij en Goed Bestuur.

Duurzaamheid krijgt steeds meer aandacht binnen Heliomare. Dit betreft ook het personeel. Heliomare zet in op vitale medewerkers. Heliomare kan alleen maar zorg en onderwijs bieden met goed functionerende medewerkers die hun vak verstaan en daar plezier aan beleven. Heliomare biedt een aantrekkelijke inclusieve werkplek en wil zo de juiste, gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers aantrekken en behouden. Niemand aan de Zijlijn, iedereen doet mee.

CULTUUR EN GEDRAG – SOFT CONTROLS

Soft controls zijn beheersinstrumenten die invloed hebben op de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers. Bij de soft controls ligt de nadruk op het creëren van een stimulerende en motiverende omgeving. Dit speelt een belangrijke rol in het realiseren van de doelstellingen. Bij Heliomare vormen onze normen en (kern)waarden het fundament voor interne beheersing. Daarnaast omvat dit de integriteit en gedragingen van management en werknemers, de organisatie- en communicatie structuur en hoe bevoegdheden zijn verdeeld. Ondernemerschap, ontwikkeling, aanspreekbaarheid en samenwerking zijn belangrijke criteria, gericht op continue afstemming met cliënten en stakeholders en collega's.

In 2022 is gewerkt aan het ontwikkelen en verstevigen van strategisch leiderschap op managementniveau en zijn er kernwaarden vastgesteld. Tevens is de strategische koers vertaald naar een missie, visie en kernwaarden die in 2023 zijn vertaald naar een inspirerende corporate story. Het MT wenst het goede voorbeeld te geven in het maken van (resultaat)afspraken en elkaar aanspreken op het niet nakomen van afspraken en is van mening dat afspraken nakomen start bij het managementteam.

Uit interviews met een dwarsdoornede van medewerkers is gebleken dat de betrokkenheid bij de organisatie en toewijding naar de patiënt bij medewerkers groot is en daar is de organisatie trots op. De cultuur is los en informeel en dat toont zich erin dat er veel mogelijk is en dat de loyaliteit hoog is. Het brengt echter ook de keerzijde met zich mee op het gebied van transparantie van gedrag (eigen gedrag en dat van de ander kunnen waarnemen en ook de effecten daarvan) en uitvoerbaarheid van de doelen, verantwoordelijkheden en taken (hoe mensen beschikken over de juiste kennis en kunde hoe beter ze kunnen doen wat er van hen verwacht wordt). De organisatie streeft ernaar om daar verder in te ontwikkelen de komende jaren.

Toepassing en naleving van gedragscodes

Op 1 januari 2022 is de nieuwe Governance code zorg in werking getreden. Deze principes uit deze code en aanverwante wettelijke bepalingen worden door Heliomare (verplicht) nageleefd.

Heliomare heeft in 2020 haar statuten en reglementen herzien, waarbij is geanticipeerd op de inwerkingtreding van de nieuwe Governance code. De principes uit de code zijn verwerkt in verschillende gedragscodes die gelden binnen Heliomare.

INFORMATIE OVER ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Research & Development (R&D) stimuleert en ondersteunt kennisontwikkeling, innovatie en implementatie van deze kennis in het zorg- en onderwijsaanbod van Heliomare. Hiertoe worden samenwerkingsverbanden met universitaire medische centra en hogescholen aangegaan en onderhouden. R&D ondersteunt hiermee Heliomare bij het realiseren van een academisch werkklimaat. Verdiepende promotiestudies, deelname aan multicenter studies, samenwerkingsverbanden met kennisinstututen, een academische werkplaats, wetenschappelijke publicaties, eigen onderzoek en innovaties hebben geleid tot een expertisecentrum op de aandachtsgebieden van Heliomare. R&D heeft als vaste staf een buitengewoon hoogleraar, postdoc onderzoekers en een bewegingstechnoloog om dit te bewerkstelligen.

Het dienstenaanbod van R&D bestond in 2023 onder andere uit het uitvoeren van gangbeeldanalyses en inspanningstesten, van literatuur searches op verzoek van medewerkers aangaande nieuwe behandelmethodes, technische ondersteuning bij de inzet van nieuwe producten en ondersteuning van uitkomstmetingen, living lab, op- en uitbouwen van expertises. Het betreft toegepast onderzoek met als doel verbetering en innovatie van het zorg/onderwijsaanbod.

Er liepen in 2023 meer dan 20 onderzoeken, waaronder twee promotieonderzoeken. Eén promotieonderzoek is succesvol afgerond in 2023. De onderzoeken hebben er samen met de praktijkervaringen van medewerkers van Heliomare toe geleid dat er in 2023 13 publicaties in internationale wetenschappelijke tijdschriften, 5 publicaties in nationale vaktijdschriften en 2 bijdrages aan boeken zijn verschenen vanuit Heliomare. Tevens zijn er 11 presentaties gegeven op internationale en nationale congressen en symposia of op scholingsbijeenkomsten. Daarnaast is meegewerkt aan de ontwikkeling van eHealth modules, een website en behandelprogramma's. In 2023 is een samenwerkingsovereenkomst getekend met Hogeschool Inholland, gericht op onderzoek en implementatie van technologie om het leren in de klas.

TOEKOMSTPARAGRAAF

We zijn ons bewust van de dynamische, uitdagende en complexe omgeving waarin Heliomare acteert. Schaarste van middelen en personeel staan in contrast met de grote zorgvraag. De invloed van het Integraal Zorg Akkoord en de inzet vanuit alle partijen om te komen tot de 'juiste zorg op de juiste plek' wordt steeds groter.

Zonder grote veranderingen in de manier waarop de zorg nu georganiseerd is, raakt de zorg 'verstopt' en kan niet iedereen de zorg geboden worden die noodzakelijk is. Met name het toenemende tekort aan personeel zal veel zorginstellingen opbreken. Technologische ontwikkelingen, veranderende patiëntwensen en verschuivende rollen van verschillende contractpartijen bieden uitdagingen, maar ook kansen.

Heliomare werkt aan het vinden van oplossingen om de zorg betaalbaarder te maken door in te zetten op het voorkomen van (duurdere) zorg, verplaatsen van zorg (dichter bij patiënten thuis) en het vervangen van zorg (door andere zorg, zoals eHealth). Vooral van de inzet van eHealth wordt, deels ook noodgedwongen, veel verwacht. Programma's die moeten leiden tot inzet hiervan zullen in samenwerking met collega-instellingen gerealiseerd worden.

Voor de komende jaren verwachten we investeringen te gaan doen in ons vastgoed (onze locatie in Wijk aan Zee) en hierover in gesprek te gaan met verschillende partijen om de financiering hiervan op een verantwoorde manier vorm te geven.

Qua personeelsbezetting verwachten wij deze op niveau te houden van 2023.