



zorggroep sint maarten



Bestuursverslag 2023

Definitief: vastgesteld door rvb en voorzien van goedkeuring rvt (mei 2024)

deel je leven



Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 3 |
| Wie zijn wij..... | 8 |
| Verslag over 2023 | 12 |
| Financiële analyse over 2023 | 15 |
| Toepassing van de gedragscodes waaronder de Governancecode | 22 |
| Onderzoek en ontwikkeling (zorg)innovatie | 23 |
| Risicomanagement inclusief frauderisico's | 24 |
| Maatschappelijke aspecten van ondernemen waaronder duurzaamheid | 28 |
| Resultaatbestemming | 31 |
| Verwachtingen 2024 | 32 |



Voorwoord



Voor u ligt het bestuursverslag 2023. Dit verslag behoort bij de jaarrekening 2023 en geeft, naast andere verantwoordingsverslagen zoals het kwaliteitsverslag, beeld bij de activiteiten van Zorggroep Sint Maarten in 2023.

Bedrijfsvoering op orde

Het grootste aandachtspunt was voor de Zorggroep gelegen in het weer op orde brengen van de bedrijfsvoering. Het groeien naar een duurzaam gezonde zorgexploitatie is hierbij de belangrijkste opdracht, deze heeft nadrukkelijk de focus gehad van de raad van bestuur. Gedurende 2023 is gebleken dat deze maatregelen effectief zijn geweest en er een gezonde bedrijfsvoering is gerealiseerd. Hier zijn we trots op!



Landelijke (maatschappelijke ontwikkelingen)

In de (nabije) toekomst zien wij ontwikkelingen die van grote invloed zijn op onze maatschappelijke opdracht. Door de demografische ontwikkelingen dreigen toenemende tekorten aan mantelzorgers, vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn. En we weten dat de toenemende vraag naar zorg en ondersteuning die dit met zich meebrengt, niet op de traditionele wijze kan worden opgevangen. De concrete vertaalslag hiervan is gemaakt in onze strategische koers 2023–2025. In 2023 hebben we belangrijke stappen gezet en acties ondernomen om een bijdrage te leveren aan de realisatie van onze strategische doelen. In 2024 krijgt dit uiteraard een vervolg.

Realiseren doelstellingen


In 2023 hebben we middels onze gebruikelijke A3 systematiek¹ stapsgewijs gewerkt aan het realiseren van onze doelstellingen. We zijn met deze systematiek in staat te sturen op de strategische koers 2023 – 2025 en meer focus te realiseren. Daarnaast maakt de systematiek het mogelijk om (strategisch) beleid en (dagelijkse) praktijk tot op teamniveau met elkaar te verbinden.

Grote trajecten afgerond

Er werden meerdere grote trajecten afgerond in 2023, zoals:

- Het uitvoeren van de maatregelen rondom een gezonde zorgexploitatie.
- De beheerorganisatie rondom het ECD is ingericht en geïmplementeerd. Ook is de berichtenfunctionaliteit Caren beschikbaar gemaakt, waardoor de client/vertegenwoordiger via Caren kan communiceren met Zorggroep Sint Maarten.
- Vanuit onze maatschappelijke opdracht langer thuis wonen is gestart met het product Volledig Pakket Thuis (VPT).
- De financiële middelen vanuit het Integraal Zorg Akkoord (IZA) zijn aangevraagd en goedgekeurd. Hiermee kunnen we bijvoorbeeld investeren in de toekomstbestendigheid van de wijkverpleging.

¹ Een systematiek voor het verwezenlijken van onze strategische doelen

- 
- Medewerkers zorgondersteuning zijn gefaciliteerd in het verbreden van hun takenpakket.
 - Collega's zijn getraind rondom het thema Jij bent belangrijk waarin de dialoog is gevoerd over ziekte en verzuim.
 - De expertgroepen hebben gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van divers beleid. De werkwijze rondom methodisch en cyclisch werken is bijvoorbeeld aangescherpt, onder andere door de implementatie van het borgingsplan op lokaal niveau. Ook zijn er diverse instrumenten ontwikkeld door de expertgroepen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan instrumenten die helpen om de samenwerking met informele zorg te versterken.

Landelijke ontwikkelingen

Landelijk zien we de trend dat tarieven dalen en dat er via verscheidene stromen gelden kunnen worden verkregen. Voorbeelden hiervan zijn 'transformatiemiddelen' vanuit de zorgkantoren, gelden vanuit WOZO, IZA en GALA². Zorggroep Sint Maarten monitort al deze stromen zorgvuldig en doet ook beroep op deze gelden. Omdat de omvang en aantallen van verschillende projecten toenemen, is voor 2023 een overzicht gemaakt om de (financiële en inhoudelijke) resultaten te volgen en adequate verantwoording te kunnen afleggen.

Cybersecurity en AVG

In de zorgsector zijn cybersecurity en AVG belangrijke onderwerpen die blijvende aandacht van ons vragen. Vanuit risicomanagement is cybersecurity bestempeld als één van de top 3 grootste risico's binnen Zorggroep Sint Maarten. Hier is in 2023 veel aandacht aan besteed op strategisch niveau. In 2024 krijgt cybersecurity een vervolg op tactisch en operationeel niveau. De invulling van de rollen van Functionaris Gegevensbescherming en Security Officer zijn in 2023 gescheiden, hierdoor is de rolverdeling duidelijker. Ook draagt dit bij aan het werken met en borgen van de processen rondom privacy en AVG. Door informatieve

² WOZO: wonen, ondersteuning en zorg voor ouderen, IZA: Integraal Zorg Akkoord, GALA: gezond en actief leven akkoord



nieuwsberichten en een gestuurde phishingmail (test intern) is er sinds 2023 nog meer aandacht voor privacy en AVG. In 2024 zetten we eveneens in op de bewustwording bij medewerkers, werken we verder aan de implementatie van het herziene privacybeleid en treffen we voorbereidingen naar aanleiding van de komst van de NIS2-richtlijn, die strengere eisen stelt aan cyberbeveiliging.

Duurzaamheid

Zorggroep Sint Maarten voelt de maatschappelijke opdracht om verder te verduurzamen en wil daarmee bijdragen aan een gezonde woon- en leefomgeving voor mens en milieu. In 2023 heeft de projectgroep duurzaamheid de richting met daarbij behorende




Ondertekening






Green Deal



Samen werken aan duurzame zorg



Zorggroep Sint Maarten



Het doel van de *Green Deal Samen werken aan duurzame zorg* is de realisatie van een onomkeerbare transformatie naar zorg met minimale impact op klimaat, milieu en leefomgeving. Met het ondertekenen van de *Green Deal Samen werken aan duurzame zorg* committeert bovenstaande organisatie zich aan de afspraken ten behoeve van dit doel. De *Green Deal Samen werken aan duurzame zorg* loopt tot en met 2026.





beleidsuitgangspunten opgesteld. Deze zijn gestoeld op de visie en kernwaarden van Zorggroep Sint Maarten, de Green Deal Duurzame Zorg (GDDZ) en de Milieuthermometer. Op basis hiervan is er een duurzaamheidsprogramma opgesteld om de komende jaren (2024–2027) mee aan de slag te gaan. Om vanuit hier tot concrete uitvoering te komen heeft de projectgroep geadviseerd over de manier waarop uitvoering wordt belegd. Er is gekozen voor een regiegroep waarbij op basis van de actieverdeling wordt bekeken welke bedrijfsonderdelen er nodig zijn voor uitvoering en monitoring. Denk hierbij o.a. aan vastgoed, facilitair, beleid en kwaliteit, financiën, academie en HRM. Op deze wijze kan duurzaamheid goed integreren in de bestaande processen en geborgd worden door de gehele organisatie. Afgesproken is dat we voor de verbinding naar de lijn aanhaken op de leer- en verbeterteams die zorgdragen voor uitrol en borging binnen locaties. In 2024 wordt hier verder stapsgewijs vorm aan gegeven. Tevens is begin 2024 de Green Deal door de organisatie ondertekend.

Verbondenheid en samenhang

We zijn trots op de grote inspanningen die alle medewerkers leveren. We merken dat er nóg meer verbondenheid en samenhang binnen onze Zorggroep ontstaat en dat er aandacht is voor onze maatschappelijke opdracht: van betekenis zijn voor kwetsbare (met name oudere) mensen in onze samenleving. Elke dag opnieuw gaan we uit van de kracht van mensen, hun mogelijkheden en hun talent. En van de kracht van delen.

Deel je leven

Patricia Bangma en André Endeman
Raad van bestuur





Wie zijn wij

Algemene informatie over organisatie, structuur en doelstellingen

Missie

Zorggroep Sint Maarten vindt dat ieder mens waardevol is en recht heeft op zorg, liefde en aandacht. Wij helpen met name ouderen om de kwaliteit van leven te behouden of te verbeteren.

Visie: deel je leven

Deel je leven is ons antwoord om te kunnen werken vanuit ons hart. We zien dat mensen willen bijdragen aan het welzijn en geluk van een ander en een ander veel te bieden hebben. Een gedeeld leven is een gelukkiger leven.

Juist in tijden waarin het leven voor velen individueel en eenzaam is, kiezen wij bewust om ons leven aan elkaar te verbinden.



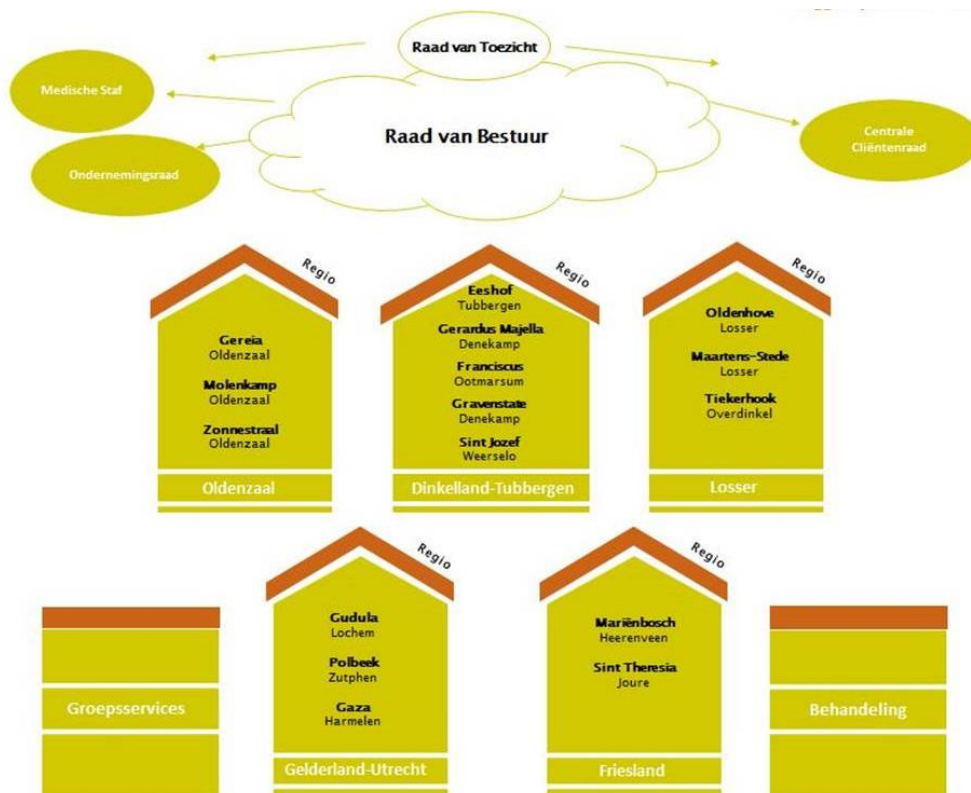
Juridische structuur

Zorggroep Sint Maarten kent de volgende juridische structuur:

Stichting Zorggroep Sint Maarten ³

Stichting Woonvormen Sint Maarten

Organogram (per 01-01-2022)



³ In 2022 is besloten dat het Behandelcentrum B.V ontmanteld zal worden, de activiteiten zijn in 2023 ondergebracht in de Stichting Zorggroep Sint Maarten.



Besturingsmodel

De organisatie kent, zoals uit vorenstaand organogram al blijkt, een staf-lijn structuur. Hierin bestaan drie hiërarchische lagen: raad van bestuur, (regio)management en lokaal management. De managers zijn integraal verantwoordelijk voor hun resultaatgebied. Centrale beleidsthema's zijn middels een portefeuillevordering op (regio)managementniveau belegd.

De kracht van delen

Wij hebben een vast geloof in de kracht van delen. We richten ons voorbij de zorg op een betekenisvol leven, waarbij we uitgaan van wat mensen nog wel kunnen. Deel je leven is ons antwoord om te kunnen werken vanuit ons hart. Elke dag opnieuw gaan wij uit van de kracht van mensen, hun mogelijkheden, hun talent en van de kracht van delen. Hierbij hanteren wij onze kernwaarden: zijn, dorps, vitaal en ontplooiend.

Eigen regie cliënten

Eigen regie van al onze cliënten is hierbij het uitgangspunt. De Zorggroep wil mensen helpen om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen en een veilig thuis bieden. En als dit niet meer kan bij ons in een veilige en passende woonomgeving kunnen komen wonen, waarbij wij mensgerichte zorg en welzijn leveren en tegelijkertijd een aantrekkelijke werkgever zijn. We willen betekenis hebben en geven, en onze cliënten iedere dag weer een waardevolle dag bezorgen.

Eigen regie van medewerkers

Cliënten (inclusief huurders), hun naasten en onze medewerkers en vrijwilligers zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: zonder cliënt geen medewerkers en zonder medewerkers en vrijwilligers geen cliënten. Cliënten, medewerkers en vrijwilligers staan samen centraal en bepalen in de basis wie wij





zijn als organisatie, wat onze kracht is, hoe goed we dit doen en waar we naartoe gaan. Eigen regie van medewerkers binnen de afgesproken Zorggroep-kaders is ons streven: wij rusten hen toe met (eigen handels)ruimte, vaardigheden, scholing en waar nodig collegiale steun. Zelfregie blijft hierbij het uitgangspunt. Jij bent belangrijk. Wij als goed werkgever spannen ons in om voor onze medewerkers een betrouwbare, stabiele en uitdagende werkgever te zijn, waarbij persoonlijke ontplooiing voorop staat en waar teams met plezier en in een goede sfeer werken. Ook vinden wij een optimale balans in werk en privé voor onze medewerkers belangrijk.

Thuis voelen

We willen dat iedereen zich bij ons welkom, gehoord en thuis voelt. We organiseren wonen, zorg en welbevinden zo dicht mogelijk bij de cliënt en brengen wensen en eigen regie van cliënt en professional samen. De meest optimale match van mogelijkheden vanuit de organisatie en wens van de cliënt staat daarbij voorop. Ook als men niet meer in staat is alle keuzes zelf te maken, doen we er alles aan om de wensen en behoeften van onze cliënten te vertegenwoordigen en helpen we hen bij het maken van eigen keuzes. Dit doen we vanuit vijf regio's: Friesland, Gelderland-Utrecht, Losser, Oldenzaal en Dinkelland-Tubbergen.

Strategische koers 2023–2025

In 2022 is tijd en aandacht besteed aan het gezamenlijk opstellen van de vernieuwde strategische koers voor 2023–2025. Belangrijke thema's hierin zijn: behoud van inzet van mantelzorg/naasten (zowel thuis als in onze locaties), meer genormaliseerde (in plaats van geformaliseerde) zorg, werken met zoveel mogelijk eigen medewerkers, duurzame medische zorg en het werken vanuit kernlocaties voor de meest kwetsbare cliënten (ZZP 5 en hoger), de buurt (Wlz zorg thuis) en de wijk.

Vanzelfsprekend blijft gezamenlijk optrekken met medezeggenschapsorganen en onze regionale (keten)partners van essentieel belang. De uitbreiding en versteviging van regionale netwerken is in 2023 verder geeffectueerd. Een voorbeeld hiervan is de toetreding tot coöperatie THOEZ (Thuis Ondersteuning en Zorg) Twente, de uitvoering van de medische nachtzorg door MedTzorg en de oprichting van Stichting ZIPNet met als doel kennisverspreiding op het gebied van infectiepreventie.

Verslag over 2023

Algemene ontwikkelingen, kwaliteit en bijzondere gebeurtenissen



Inspectie bezoeken Polbeek

In 2023 heeft de IGJ twee maal een bezoek gebracht aan locatie de Polbeek (mei en november). In het tweede bezoek is geconcludeerd dat er hard gewerkt is en dat verbeteringen rondom meerdere normen zichtbaar zijn op de locatie. Het ging hierbij om de normen die betrekking hebben op het maken van professionele afwegingen, voldoende deskundige zorgverleners en het borgen van de veiligheid van de client. De voortgang op de overige normen wordt in 2024 door de inspectie beoordeeld.

Langer thuis

De dubbele vergrijzing, de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en het stimuleren van autonomie zijn belangrijke aanleidingen om cliënten langer thuis zorg en ondersteuning te bieden. Technologie, innovatie, de samenwerking met informele zorg en het aanbieden van



volledig pakket thuis in onze aanleunwoningen vormen belangrijke inspanningen die hier een bijdrage aan leveren.

Regionale samenwerking

Samenwerken met andere partners in de regio wordt steeds belangrijker om zo gezamenlijk de maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. In 2023 zijn hiertoe een aantal belangrijke samenwerkingen vormgegeven. Een aantal voorbeelden:

- Om de medische nachtzorg nu en in de toekomst te kunnen blijven garanderen zijn de voorbereidingen getroffen om de medische nachtzorg te organiseren met MedTzorg. In 2024 wordt dit geëffectueerd.
- Het MTH (Medisch Technisch Handelingen) team is onderdeel geworden van THOEZ Twente. Door de krachten te bundelen kunnen we nu en in de toekomst thuis hoogwaardige en kwalitatieve specialistische zorg blijven bieden.
- De oprichting van Stichting ZIPNet met als doel kennisverspreiding op het gebied van infectiepreventie.
- Samenwerking met Stichting Goal. Door deze samenwerking zijn we in staat om cliënten meer welzijnsactiviteiten te bieden.





- Focus op langer goed thuis blijven wonen, bijvoorbeeld door
 - Vormgeven samenwerking met informele zorg
 - Inzet (zorg)technologie thuis.
 - Starten met product Volledig Pakket Thuis
- Toekomstbestendig vastgoed, zoals
 - Voorbereiding/start nieuwbouw Lochem en Gereia Oldernzaal (start 2024)
 - Locaties in Oldenzaal en Losser zijn door bouwkundig ingrijpen uitgebreid met zwaardere zorgcapaciteit.
 - Havezate in Tubbergen is verbouwd naar aan opleidings/ vergaderlocatie
- Het verder verbeteren van ons perspectief 'vinden-verbinden-loslaten' op medewerkers, door bijvoorbeeld:
 - Veilig en gezond werken, leerklimaat en Jij bent belangrijk.
 - Medewerkers betrekken bij maken van vaststellen van beleid over zorgthema's.
 - Bijeenkomsten *Jij bent belangrijk*.

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
 - Duurzaamheid, diverse sporen op het gebied van energie, afvalscheiding en -verwerking, (tegengaan van) voedselverspilling, vervoer en verantwoord ruimtegebruik.
 - Duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, onder meer door adequaat verzuimbeleid, aandacht voor levensloop.
 - Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt alsook inzet van migranten uit bijvoorbeeld Oekraïne en zorgmedewerkers uit Zuid-Europa.
- Innovatie, (zorg)technologie
 - Moderniseren en innoveren van domotica.
 - Inzet (zorg)technologie ten behoeve van cliënt en medewerker.
- Uitbouwen en verstevigen regionale en lokale samenwerkingen met (keten)partners.

Zorggroep Sint Maarten heeft op basis van interne toetsing (waar onder interne audits, interne controle, cliënttevredenheidsmeting) en externe toetsing (waaronder externe audit) geconcludeerd dat voornoemde ontwikkelingen een positief effect hebben gehad op de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening.

Voor meer resultaten verwijzen wij graag naar het Kwaliteitsverslag 2023, welke uiterlijk op 1 juli 2024 beschikbaar wordt gesteld op onze [website](#).



Financiële analyse over 2023

Rendement, positie, KPI, financieringsbehoefte

Het financieel beleid van Zorggroep Sint Maarten is erop gericht dat de toegenomen financiële risico's als gevolg van gewijzigde of te wijzigen regelgeving inzake productie, financiering en huisvesting, geen belemmering vormen voor de continuïteit en de ontwikkeling van Zorggroep Sint Maarten. Een gezonde exploitatie en een solide financiële reserve vormen hiervoor de belangrijkste bouwstenen.

Financiële ontwikkelingen

Het geconsolideerde resultaat van de groep is als volgt samengesteld vanuit de onderliggende rechtsvormen⁴

⁴ Nota bene: beide stichtingen (Zorggroep en Woonvormen) bezitten vastgoed; stichting Woonvormen Sint Maarten verricht geen zorgactiviteiten.



| Resultaten (x € 1.000) | 2023 | 2022 |
|-----------------------------------|-------|------|
| Stichting Zorggroep Sint Maarten | 5.591 | -309 |
| Stichting Woonvormen Sint Maarten | 781 | 723 |
| Behandelcentrum Sint Maarten B.V. | 0 | -116 |
| Geconsolideerd resultaat | 6.372 | 298 |

Er is sprake van een substantiële toename van het geconsolideerde resultaat van de Zorggroep ten opzichte van voorgaand boekjaar.

Een belangrijk (93%) deel van het resultaat van stichting Zorggroep Sint Maarten is evenals voorgaande jaren gerealiseerd vanuit de vastgoed exploitatie. Door de omzetting van indicaties in lijn met de geleverde zorg en het dalen van het ziekteverzuim laat ook de zorgexploitatie over 2023 een positief resultaat zien. Door krapte op de arbeidsmarkt is inhuur van personeel soms onvermijdelijk waardoor het halen van een positief resultaat op de zorgexploitatie een uitdaging blijft.

Met ingang van 1 januari 2023 zijn de activiteiten van Behandelcentrum Sint Maarten B.V. ondergebracht bij stichting Zorggroep Sint Maarten. Per 30 juni 2023 is de bv definitief ontbonden en uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel.





Ontwikkelingen laatste vijf jaren

De ontwikkelingen gedurende de laatste vijf jaren ten aanzien van de omzet en het resultaat zien er als volgt uit:

| Resultaat (bedragen x € 1.000) | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| bedrijfsopbrengsten | 139.257 | 127.433 | 125.542 | 123.663 | 116.823 |
| kosten van grond- en hulpstoffen | 3.182 | 2.967 | 2.962 | 3.002 | 2.560 |
| kosten uitbesteed werk en overige externe kosten | 4.141 | 4.317 | 2.882 | 3.988 | 4.939 |
| personeelskosten | 90.035 | 86.321 | 85.789 | 81.572 | 72.705 |
| afschrijvingskosten | 7.584 | 7.689 | 7.089 | 6.992 | 7.916 |
| bijzondere waardevermindering | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| overige bedrijfskosten | 27.135 | 24.054 | 23.649 | 23.478 | 22.672 |
| bijzondere last | 0 | 0 | 0 | 0 | 619 |
| financiële baten en lasten | 808 | 1.787 | 1.926 | 2.148 | 2.133 |
| | 132.885 | 127.135 | 124.297 | 121.180 | 113.544 |
| resultaat | 6.372 | 298 | 1.245 | 2.483 | 3.279 |
| resultaat in % van bedrijfsopbrengsten | 4,6% | 0,2% | 1,0% | 2,0% | 2,8% |
| gemiddeld aantal ingezette fte's | 1.458 | 1.458 | 1.464 | 1.432 | 1.360 |

Opbrengsten gestegen

De opbrengsten zijn in 2023 met € 11,8 mln (9,2%) gestegen ten opzichte van het voorgaande boekjaar 2022. Deze stijging wordt met name gerealiseerd door verzwaring in de intramurale zorg in combinatie met verhoging van de zorgtarieven in 2023.



Kosten gestegen

De kosten zijn met € 5,7 mln (4,5%) gestegen. Een belangrijke oorzaak is de toename van de kosten van personeel door de loonsverhoging van 5% en de kosten die samenhangen met de herrekening van de regeling RVU 45 jaar VVT.

Balans

Ten aanzien van de toestand op de balansdatum:

| Balans(bedragen x € 1.000) | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| vaste activa | 111.672 | 109.348 | 110.862 | 110.429 | 112.328 |
| vlottende activa | 48.937 | 46.033 | 42.699 | 47.077 | 45.635 |
| totaal activa | 160.609 | 155.381 | 153.561 | 157.506 | 157.963 |
| eigen vermogen | 101.865 | 95.493 | 95.195 | 93.951 | 91.467 |
| voorzieningen | 4.474 | 3.650 | 3.914 | 1.161 | 1.579 |
| langlopende schulden | 30.982 | 34.308 | 36.698 | 44.545 | 49.046 |
| kortlopende schulden | 23.288 | 21.930 | 17.754 | 17.849 | 15.871 |
| totaal passiva | 160.609 | 155.381 | 153.561 | 157.506 | 157.963 |
| Kengetallen | | | | | |
| solvabiliteit (EV/TV) | 63,3% | 61,5% | 62,0% | 59,69% | 57,9% |
| budgetratio (EV/omzet) | 73,1% | 74,9% | 75,8% | 76,0% | 78,3% |
| current ratio (vlot. activa/kortl. schulden) | 2,1 | 2,1 | 2,4 | 2,6 | 2,9 |



Solvabiliteit en current ratio op stabiel hoog niveau

De financiële kengetallen solvabiliteit (63,3% ultimo 2023 versus 61,5% ultimo 2022) en current ratio (2,1 ultimo 2023 versus 2,1 ultimo 2022) blijven voor de Zorggroep op een stabiel hoog niveau.

De kortlopende schulden zijn ten opzichte van voorgaand jaar gestegen. Deze stijging is met name het gevolg van een toename van schuld uit hoofde van vakantiedagen, een hogere schuld aan leveranciers van producten en diensten en vooruit ontvangen subsidiebedragen.

Budgetratio daalt licht

De budgetratio is licht gedaald van 74,9% in 2022 naar 73,1% in 2023. Dit is met name het





| Werkkapitaal (bedragen x € 1.000) | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| onderhanden werk dbc's | 280 | 60 | 301 | 283 | 500 |
| vorderingen en overlopende activa | 7.633 | 9.708 | 8.882 | 12.119 | 7.973 |
| liquide middelen | 41.024 | 36.265 | 33.516 | 34.675 | 37.162 |
| | 48.937 | 46.033 | 42.699 | 47.077 | 45.635 |
| schulden aan kredietinstellingen kort | 896 | 1.052 | 1.089 | 1.371 | 1.480 |
| schulden en overlopende passiva | 22.392 | 20.878 | 16.665 | 16.478 | 14.392 |
| | 23.288 | 21.930 | 17.754 | 17.849 | 15.872 |
| werkkapitaal | 25.649 | 24.103 | 24.945 | 29.228 | 29.763 |

Werkkapitaal op stabiel hoog niveau

Het werkkapitaal is op 31 december 2023 licht gestegen (€ 1,5 mln) ten opzichte van het voorgaand jaar.



Kasstromen en financieringsbehoefte

In de jaarrekening 2023 van Zorggroep Sint Maarten is in paragraaf 1.1.3 een geconsolideerd kasstroomoverzicht opgenomen, opgebouwd uit de kasstroom uit operationele activiteiten, de kasstroom uit investeringsactiviteiten en de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Over 2023 was sprake van een toename van de liquide middelen met in totaal ruim € 4,8 mln.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is ultimo 2023 (evenals ultimo 2022) ruim boven de norm zoals geformuleerd in het treasuryjaarplan. Door aflossing van alle ongeborgde leningen per 31-12-2023 zijn er geen bankconvenanten meer van toepassing. In 2024 zijn afspraken gemaakt voor aanvullende bancaire financieringen om investeringen in nieuwbouwplannen op meerdere locaties mogelijk te maken. Zorggroep Sint Maarten hanteert een treasurybeleid met als hoofddoelstelling het leveren van een bijdrage aan de financiële continuïteit. Zorggroep Sint Maarten geeft op een defensieve en risico-averse wijze invulling aan het treasurybeleid en maakt geen gebruik van complexe financiële instrumenten of derivaten.



Toepassing van de gedragscodes waaronder de Governancecode



Zorggroep Sint Maarten heeft in 2022 haar interne gedragscode geëvalueerd en bijgesteld. In de gedragscode zijn de consequenties van niet-naleving opgenomen. In 2023 hebben er geen wijzigingen op de gedragscode plaatsgevonden.

De Governancecode Zorg wordt (verplicht) gevolgd, informatie is beschikbaar op de [website](#). In 2023 is gestart met het aanpassen van de statuten naar aanleiding van de Wtza vereisten. Begin 2024 zijn de aangepaste statuten gepubliceerd op onze website.

Het beleid vergoeding onkosten voor de raad van bestuur en aannemen geschenken en uitnodigingen door de raad van bestuur (september 2022) is in 2023 niet aangepast en wordt in 2024 geëvalueerd en waar nodig aangepast. De raad van bestuur heeft in 2023 geen ongebruikelijk geschenk of ongebruikelijke uiting van gastvrijheid aangenomen.



Onderzoek en ontwikkeling (zorg)innovatie

Het jaar 2023 stond in het teken van het operationaliseren van ons strategisch plan en het versterken van onze positie als 'snelle volger' binnen de sector. Om deze doelen te bereiken, zijn specifieke maatregelen genomen. Dit omvat onder meer het zorgvuldig selecteren en implementeren van bewezen technologieën. Daarnaast is een visueel ontwikkeld die in één oogopslag laat zien hoe zorgtechnologie binnen de organisatie is gepositioneerd, zowel op organisatorisch als structuur niveau. Verder is er fors geïnvesteerd in de organisatie om de kloof tussen de strategie en de praktijk te verkleinen, met als doel de implementatie van technologische innovaties te verbeteren. Ook zijn specifieke acties ondernomen om de vanzelfsprekendheid van zorgtechnologie in de wijkverpleging te bevorderen, met behulp van de IZA wijkverpleging gelden. Gelijktijdig hebben we intensief gewerkt aan het versterken van onze regionale samenwerkingsverbanden, wat heeft geleid tot een verbeterde uitwisseling van kennis en expertise, uniformiteit en verbeterde implementaties.

Risicomanagement inclusief frauderisico's

De Zorggroep is ambitieus en heeft haar meerjaren doelstellingen beschreven in het Zorggroep beleidsplan en vertaald naar plannen per jaar voor regio's en lokale eenheden. Of en in hoeverre deze doelen worden gerealiseerd is afhankelijk van een groot aantal onzekere gebeurtenissen en omstandigheden. Naast de algemene risico's die samenhangen met het voeren van een onderneming in Nederland vloeit een belangrijk deel van de risico's die de Zorggroep loopt voort uit de aard van de activiteiten en de positie die de Zorggroep inneemt in de maatschappij. Zeker is wel dat het onvermijdelijk is risico's te nemen om de gestelde doelen te kunnen realiseren. De Zorggroep is ook bereid deze risico's te nemen, mits deze bekend en uitgewerkt zijn en voor zover als mogelijk worden beheerst.

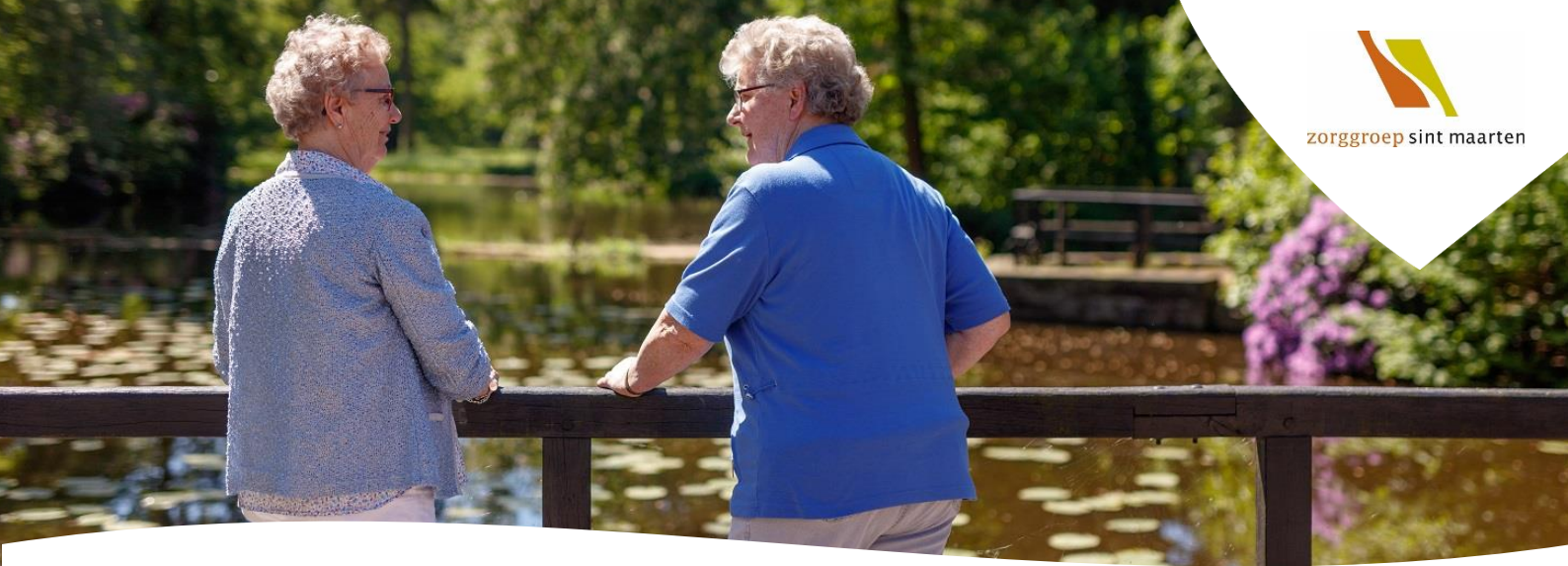
Het beheersen van de onderkende risico's gebeurt door middel van de bij de Zorggroep bestaande structuren, richtlijnen en procedures. Hierbij vormen de ingerichte governance structuur, de organisatorische inrichting met de hierop afgestemde overleg en besluitvormingsstructuur en de planning en control cyclus de belangrijkste basis. De planning en control cyclus voorziet in meerjaren- en jaarplannen ingericht volgens de A3 systematiek, heeft aandacht voor een mix van zorginhoudelijke en financiële aspecten en kent een bijbehorende begrotings- en periode-rapportagecyclus



De Zorggroep heeft te maken met een veelheid aan onzekere gebeurtenissen die van invloed zijn op het al dan niet realiseren van de doelstellingen. Doelstellingen worden gekenmerkt door verschillende aspecten (met name toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg, maar ook bijvoorbeeld financiële doelen) en hebben betrekking op verschillende niveaus (strategisch, tactisch of operationeel) in de organisatie. Daarom heeft de Zorggroep, met als kapstok de actuele externe ontwikkelingen en de kenmerken van de interne organisatie, de belangrijkste strategische risico's van de Zorggroep in kaart gebracht.

De drie belangrijkste risico's zijn in hierna weergegeven, waarbij is aangegeven wat de risicobereidheid is, welke maatregelen zijn genomen om de risico's te mitigeren en wat de impact van het risico is op het boekjaar alsmede de komende jaren.





| voornaamste risico's en onzekerheden | risico bereidheid | getroffen maatregelen/verbeteringen | impact van de maatregelen in boekjaar en komende jaren |
|---|-------------------|--|--|
| onvoldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar | minimaal | programma 'Hartelijk Welkom' geïmplementeerd in onboarding nieuwe medewerkers; training alle medewerkers 'Jij bent belangrijk'; gedragmatige visie op verzuim; verdere uitrol binnen de gehele organisatie omtrent 'Het Potentieel Pakken'; uitrol ONS -rooster, meer eigen regie door medewerkers op het rooster. | stimuleren betrokkenheid organisatie, duidelijkheid rol, bevordering productiviteit; zelfde taal spreken in relatie tot wat wordt verstaan onder 'Jij bent belangrijk' met als gevolg een daling van het verzuimpercentage; betere inzet van het beschikbare potentieel oftewel medewerkers; betere beheersing personeelsbezetting en het behouden van overzicht. |
| onvoldoende bescherming tegen ongeautoriseerd gebruik van de digitale (cloud-) werkomgeving | minimaal | uitvoering phishingtest onder alle medewerkers; vervanging niet ondersteunde netwerkapparatuur; authenticator app beter beveiligd; beveiligingsproblemen met servers opgelost of oude servers uitgezet. | vergroting bewustzijn met betrekking tot security en privacy; beveiliging netwerk op hoger niveau; inloggen vanaf eigen device bij ZSM omgeving veiliger; afgenomen risico op aanvallen van buitenaf. |
| | | | |



| | | | |
|--|-----------------|--|---|
| <p>onvoldoende opbrengsten om aanhoudende kostenstijgingen op te kunnen vangen</p> | <p>minimaal</p> | <p>aandacht voor tijdig actualiseren zorgindicaties; sturen op niveau 5 of hoger in de woon-zorgcomplexen; uitnutting bestaand vastgoed optimaliseren; onderzoek naar enerzijds verlieslatende activiteiten en anderzijds nieuwe resultaat bijdragende concepten; minder inhuur van personeel en meer met eigen mensen; Implementatie nieuwe BI tool voor ondersteuning in de bedrijfsvoering.</p> | <p>de financiële uitgangspositie van de Zorggroep is en blijft gezond; er is over 2023 een positief resultaat op zowel de zorgexploitatie als de vastgoed exploitatie gerealiseerd.</p> |
|--|-----------------|--|---|

Het beheersen van risico's is essentieel om te waarborgen dat de doelstellingen van de organisatie gerealiseerd worden. Een eenzijdige focus op risicobeheersings- en controlesystemen – de harde kant van risicomanagement – is naar de mening van de Zorggroep niet voldoende.

Het succes van risicomanagement staat of valt met de houding en het gedrag in de mensen in de organisatie ten aanzien van risico's: de risicocultuur. Om die reden is er een eerste inventarisatie gehouden onder het management van de Zorggroep om zicht te krijgen op de mate waarin bij de Zorggroep effectief 'softcontrols' worden ingezet.

Een gezonde risicocultuur draagt bij aan een hogere waarde voor onze cliënten, het voorkomen van incidenten en meer en beter voorspelbare financiële prestaties. Daarnaast ondersteunt een gezonde risicocultuur de mogelijkheid om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen. Op deze wijze is de Zorggroep wendbaarder en kan beter het hoofd worden geboden aan de toenemende mate van verandering, onzekerheid en complexiteit vanuit de buitenwereld.



Maatschappelijke aspecten van ondernemen waaronder duurzaamheid

Wij zetten ons in om de zorg voor met name ouderen zo goed en transparant mogelijk te organiseren. Dat doen we niet alleen voor de huidige generatie maar ook voor toekomstige. Vanuit onze kernwaarden handelen helpt ons daarbij. Waar we nu nog te vaak maatschappelijk verantwoord ondernemen als los van elkaar staande doelen en acties ervaren, werken we aan een meer integrale benadering. Dit zal, zoals eerder al genoemd, omvat worden binnen het strategisch duurzaamheidsbeleid.

Algemeen maatschappelijk

In 2023 blijkt onze bedbezetting continu op peil of zelfs boven begroting. Belangrijk uitgangspunt is dat onze woonzorgcomplexen specifiek uitgerust zijn voor cliënten met een zware zorgvraag (ZZP 5 en hoger).



Wij kiezen voor heldere open lijnen met onze toezicht- en medezeggenschapsorganen en zoeken gerichte samenwerkingen met collega organisaties.

In onze panden blijven we continu aandacht houden voor de beste aanwending. Goed beheer en onderhoud en het treffen van voorbereidingen voor aankoop, renovatie of nieuwbouw zijn standaard onder de aandacht.

Milieu

Het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid neemt steeds meer toe. Ook de Zorggroep heeft op dit vlak diverse stappen gezet en zal dit in de toekomst ook blijven doen. Bij de verduurzaming van ons vastgoed volgen we diverse sporen die zijn gestoeld op de Europese Energie-Efficiency Richtlijn



(EED). Voorbeelden hiervan zijn zonnepanelen, LED, afvalscheiding en -verwerking, energie-efficiency, herbruikbare energie, voeding, vervoer en verantwoord ruimtegebruik.

Om onze bijdrage aan een duurzamere wereld te bevestigen is begin 2024 de Green Deal getekend.

Sociaal

Met trots werken we in Oldenzaal samen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit doen we o.a. met talenten van de Werkwijzer. Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt krijgen o.a. via de Werkwijzer de kans om mee te doen en een steentje bij te dragen op de arbeidsmarkt.

Tevens is het gelukt mensen met een buitenlands zorgdiploma in onze organisatie te laten werken (indien van toepassing na aanvullende scholing of op een ander niveau).



Ook zijn we in Gelderland/Utrecht gestart met de innovatieve zorgteams, een project dat we samen doen met Zilveren Kruis. In dit project krijgen zorgondersteuners een breder takenpakket. Dit draagt bij aan onze maatschappelijke uitdagingen nu en in de toekomst.

Ook werken we in Friesland samen aan talent, waarbij talenten een passende leer werkplek wordt geboden.

Duurzame inzetbaarheid medewerkers

Wij geloven in het belang van verbinden. Verbinding tussen mensen en verbinding van mensen aan onze visie 'Deel je leven'. Samen zijn wij Zorggroep Sint Maarten!

Dit betekent dat wij aandacht hebben voor alle medewerkers en trachten zo goed mogelijk een ieder te faciliteren, wat bijdraagt aan dat er vanuit het hart en vakmanschap gewerkt kan worden. Waarbij de medewerker zichzelf goed kent en goed in zijn/haar vel zit, de eigen kwaliteiten kent en weet waarbij hulp van anderen nodig is, zodat er op een zo goed mogelijk manier vanuit "Deel je leven" vorm en inhoud kan worden gegeven aan de organisatie- en persoonlijke doelen. Voor de medewerker is dit vertaald naar Jij bent belangrijk, waarbij we uitgaan dat als collega's het naar hun zin hebben ze het meest waardevol zijn voor zichzelf en voor anderen.



Resultaatbestemming

Over het kalenderjaar 2023 realiseerde de Zorggroep een resultaat van € 6.372.117.

Een belangrijk deel van het resultaat van Zorggroep Sint Maarten over 2023 is afkomstig uit de vastgoed exploitatie. Daarnaast heeft de Zorggroep onverminderde aandacht voor een efficiënte bedrijfsvoering in de zorg (o.a. waar mogelijk beperken inhuur personeel niet in loondienst, aandacht voor verzuim ondersteund vanuit de visie 'Jij bent belangrijk!' en werken vanuit actuele indicaties). Dit heeft in 2023 effect gesorteerd en geleid tot ook een positief resultaat op de zorgexploitatie.

Het hierboven genoemde resultaat is toegevoegd aan het groepsvermogen van de Zorggroep.





Verwachtingen 2024

Geplande doelstellingen voor 2024

In onze A3 hebben we de volgende gewaagde doelen geformuleerd:

- Alleen de meest kwetsbare cliënten wonen in onze kernlocaties.
- In onze buurt bieden we zorg en ondersteuning aan steeds meer kwetsbare ouderen middels geclusterde VPT.
- In de wijk ondersteunen we cliënten, dit doen we samen met naasten, we benutten de mogelijkheden van technologie en zetten zorg in waar nodig.
- Onze teams werken met hun hart en zijn innovatief samengesteld (op competenties en multidisciplinair).
- Informele zorg wordt structureel betrokken bij de zorg-, dienstverlening en het welbevinden van de client.
- We dragen bij aan de kwaliteit van bestaan, onze cliënten beoordelen ons met een positieve NPS.



- We werken steeds duurzamer, onze CO2 footprint neemt af.
- We zijn financieel gezond.

Ontwikkelingen Vastgoed

De Zorggroep zoekt haar maatschappelijke rol als (zorg)vastgoed leverancier van de toekomst nadrukkelijk op in 2023, zeker gezien de toenemende vraag naar zowel intramurale zware zorg huisvesting als alternatieve zorghuisvesting (VPT/MPT). Dit conform ons Strategisch Vastgoedplan. In 2023 is de “fundering” gelegd voor nieuwbouw in zowel Lochem (start bouw medio 2024) als in Oldenzaal bij Gereia (start bouw eind 2024). Locaties in Oldenzaal en Losser zijn door bouwkundig ingrijpen uitgebreid in zware zorgcapaciteit met respectievelijk 8 en 7 plekken. De Havezate in Tubbergen is grondig verbouwd in lijn met haar toekomstige functie als opleidings- / en vergader centrum van de Zorggroep. Onze gewenste nieuwbouw voor Gaza in Harmelen blijkt een flinke uitdaging te zijn. Hier ondervinden we hinder van een onderbemand gemeentelijk apparaat.

Financieel gezonde uitgangspositie

De zorggroep houdt rekening met een onzekere toekomst als gevolgen van de vergrijzing, een krappere arbeidsmarkt, kostenstijgingen en mogelijke bezuinigen op zorgbudgetten. Dit is vertaald in de strategische koers 2023–2025. De Zorggroep verwacht vanwege haar financieel gezonde uitgangspositie geen belemmeringen bij de toegang tot de financiële markten.