



zorggroep sint maarten



# Bestuursverslag 2022

V.2 - 23 mei 2023 - vastgesteld door rvb en voorzien van goedkeuring rvt

*deel je leven*



## Inhoud

Voorwoord.....	3
Wie zijn wij? <i>Algemene informatie over organisatie, structuur en doelstellingen</i> .....	7
Verslag over 2022 <i>Algemene ontwikkelingen, kwaliteit en bijzondere gebeurtenissen</i> .....	9
Financiële analyse over 2022 <i>rendement, positie, KPI, financieringsbehoefte</i> .....	11
Toepassing van gedragscodes <i>waaronder de Governancecode</i> .....	14
Onderzoek en ontwikkeling <i>(zorg)innovatie</i> .....	14
Risicomanagement <i>inclusief frauderisico's</i> .....	15
Maatschappelijke aspecten van ondernemen <i>waaronder duurzaamheid</i> .....	17
Resultaatbestemming .....	19
Verwachtingen voor 2023.....	19

## Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag 2022. Dit verslag behoort bij de jaarrekening 2022 en geeft, naast andere verantwoordingsverslagen zoals het kwaliteitsverslag, beeld bij de activiteiten van Zorggroep Sint Maarten in 2022.

### **Corona pandemie**

In 2022 lijkt de corona pandemie naar zijn einde te lopen. De in de afgelopen jaren ontwikkelde protocollen, vaardigheden en opgedane ervaring maken dat in 2022 nauwelijks een beroep hoefde worden gedaan op de crisisorganisatiestructuur (het corona kernteam). Onze medewerkers en cliënten hebben desondanks wel te maken gehad met corona, onder meer door besmettingen waardoor cliënten in isolatie moesten of medewerkers niet konden komen werken, vaccinatiecampagnes voor onze cliënten of, helaas, long covid klachten.

### **Grote performance problemen elektronisch cliëntendossier**

In de periode eind december 2021 – begin maart 2022 hebben wij grote performance problemen ondervonden in ons elektronisch cliëntendossier. De impact op onze medewerkers is groot geweest en wij hebben een aantal aanpassingen moeten doen in onze dagelijkse praktijk (waaronder een tijdelijke opnamestop) om de goede zorg aan cliënten te waarborgen.

### **Landelijke (maatschappelijke) ontwikkelingen**

In de (nabije) toekomst zien wij ontwikkelingen die het realiseren van onze maatschappelijke opdracht fors kunnen beïnvloeden. Zoals vergrijzing en ontgroening, de grenzen aan het langer thuis wonen beleid van de overheid, verzuim van medewerkers, toekomstige ontwikkelingen in de financiering van zorgvastgoed (NHC) en inflatie.

In 2022 hebben we daarom de tijd genomen om samen met diverse geledingen in de organisatie onze koers te verleggen. Dit heeft geresulteerd in een vernieuwde strategische koers voor 2023–2025. Lef en kijken hoe iets wél kan staan centraal bij de gemaakte strategische keuzes. Verderop in dit verslag leest u hier meer over.

### **Realiseren doelstellingen**

In 2022 hebben we middels onze gebruikelijke A3 systematiek<sup>1</sup> stapsgewijs gewerkt aan het realiseren van onze doelstellingen. We zijn met deze systematiek beter in staat te sturen op het behalen van onze doelen en meer focus te realiseren. Daarnaast maakt de systematiek het mogelijk om (strategisch) beleid en (dagelijkse) praktijk tot op teamniveau met elkaar te verbinden.

---

<sup>1</sup> Een systematiek voor het verwezenlijken van onze strategische doelen



## Grote trajecten afgerond

Er is een aantal grote trajecten afgerond te weten:

- De verdere verankering van de in 2020 gestarte wijziging van het besturingsmodel: we zijn gekanteld van matrix-organisatie naar een lijnorganisatie met integrale managementverantwoordelijkheid, geografisch georiënteerd in vijf regio's. De eerste fase van deze kanteling (het inrichten van regiomanagement en een separate behandeldienst) is per januari 2021 gerealiseerd, de tweede en derde fase (inrichting lokaal management en facilitaire organisatie) heeft in 2021 zijn beslag gekregen. In 2022 is de vierde fase, de versteviging van de verbinding staf-lijn ter hand genomen.
- De implementatie van een nieuw systeem voor het elektronisch cliëntendossier, roostersysteem VVT en roostersysteem kraamzorg.
- De aanschaf en (start van de) implementatie van een nieuwe business intelligence (BI) tool en kwaliteitshandboek.
- Ontwikkeling en implementatie divers beleid, waaronder huiskamerbeleid (met inspraak van cliënten en familie conform de WMCZ), locatieprofielen wet zorg en dwang, inzet van helpende plus, thuiswerkbeleid voor medewerkers en incidentmeldingen (MIC en MIM).
- Hercertificering van ons kwaliteitssysteem op basis van ISO 9001:2015 normen.
- Het voorbereiden van de organisatie voor de (uitdagingen van de) toekomst middels de "impulsgelden" uit het eigen vermogen, op het gebied van (zorg)innovatie, arbeidsmarkt (arbeidsmarktcommunicatie, Het Potentieel Pakken, aantrekken buitenlandse verpleegkundigen) en uitwerking van de inrichting van Volledig en Modulair Pakket Thuis (VPT en MPT).
- Vernieuwde strategische koers 2023-2025.

## Op orde brengen bedrijfsvoering

Het grootste zorgpunt voor het jaar 2022 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 2022 zijn diverse maatregelen genomen en heeft een aantal regio's de nodige stappen laten zien, doch in 2023 zal dit verder moeten verbeteren en bestendigen door nog beter dan voorheen te sturen op de voor de bedrijfsvoering belangrijke kengetallen.



## **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 GALA<sup>2</sup>. 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. Dit geldt vanzelfsprekend ook voor Zorggroep Sint Maarten. In 2022 is een (extern) assessment uitgevoerd op informatiebeveiliging. Tevens is in het kader van een afstudeeropdracht het privacybeleid geëvalueerd. De komende jaren werken we aan doorontwikkelen van ons beleid en de daaruit voortvloeiende plannen van aanpak op deze thema's. In 2022 zijn verbeteringen gerealiseerd die samenhangen met het nieuwe ECD, waaronder verbetering van de afgedwongen wachtwoordinstellingen, individuele beheeraccounts, formalisering van de autorisatiematrix, periodieke controles op de juistheid van de uitgegeven autorisaties, periodieke beoordeling op de logging. Vanuit risicomanagement is dit onderwerp voor 2023 speerpunt en zal verder vervolgd krijgen.

## **Hack Carenzorgt**

Eind oktober 2022 heeft een hack plaatsgevonden bij Carenzorgt.nl, een digitale omgeving waarin mensen en zorginstaties gegevens uitwisselen. Deze omgeving is ontwikkeld door Nedap en wordt door Zorggroep Sint Maarten gebruikt. Het is gebleken dat van vijf cliënten documenten zijn gedownload door de hackers. Zodra deze informatie bij de Zorggroep bekend was, is direct adequate actie ondernomen richting de getroffen cliënten. Tevens zijn alle cliënten die Carenzorgt gebruiken geïnformeerd. Tevens is de hack gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

## **Duurzaamheid**

Ook Zorggroep Sint Maarten voelt de behoefte en de opdracht te verduurzamen. Wij doen dit vanuit ons lidmaatschap van het duurzaamheidsprogramma van Actiz. De Green Deal in de zorg is hierbij nadrukkelijk onder de aandacht. Lopende en toekomstige initiatieven (denk aan: energiebesparende maatregelen, afval- en logistieke stromen) worden gebundeld in een actieplan, waaraan een projectleider is gekoppeld. Voor het terugdringen van voedselverspilling is in 2022 op een vijftal locaties in samenwerking met een leverancier een pilot gedraaid. Duurzaamheid blijft nadrukkelijk onder de aandacht en hieraan worden concrete speerpunten gekoppeld, zie ook de A3 2023. Het voorbereiden op wat van ons gevraagd gaat worden in verantwoording is hierbij eveneens onder de aandacht.

---

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



### **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, namelijk het van betekenis zijn voor kwetsbare (met name oudere) mensen in onze samenleving. Onze visie Deel je leven en arbeidsmarktcampagne Hartwerken sluiten hier prachtig bij aan, omdat deze uitgaat van verbondenheid, eigen regie en wederkerigheid.

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

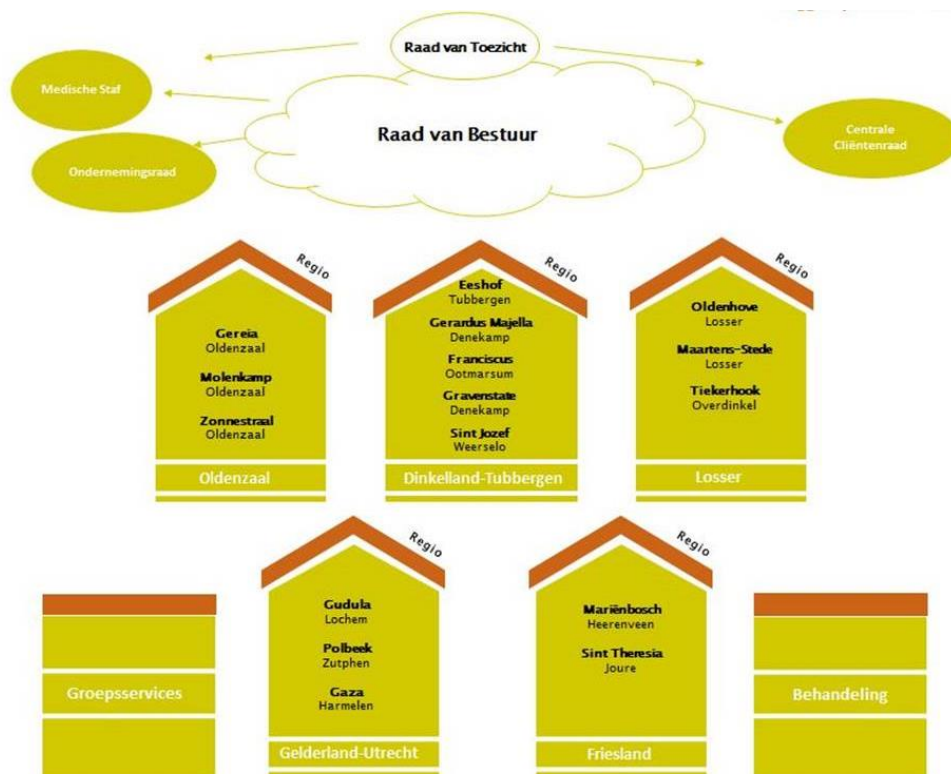
Deel je leven is ons antwoord om te kunnen werken vanuit ons hart. We zien dat mensen willen bijdragen aan het welzijn en geluk van een ander en een ander veel te bieden hebben. Een gedeeld leven is een gelukkiger leven. Juist in tijden waarin het leven voor velen individueel en eenzaam is, kiezen wij bewust om ons leven aan elkaar te verbinden.

### Juridische structuur

Zorggroep Sint Maarten kent de volgende juridische structuur:

- Stichting Zorggroep Sint Maarten
- Stichting Woonvormen Sint Maarten
- Behandelcentrum Sint Maarten BV<sup>3</sup>

### Organogram (per 01-01-2022)



<sup>3</sup> In 2022 is besloten dat het Behandelcentrum ontmanteld zal worden, de activiteiten worden ondergebracht in de Stichting Zorggroep Sint Maarten. Dit zal in 2023 geëffectueerd worden.



### **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 portefeuillevverdeling 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 – ook thuis en tijdens de kraamperiode – 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 client 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 alleen 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 versterking van regionale netwerken krijgt in 2023 verder zijn beslag. Duurzaamheid is hierbij een thema dat we continu in het oog houden.

## **Verlag over 2022 *Algemene ontwikkelingen, kwaliteit en bijzondere gebeurtenissen***

### **Corona**

In het jaar 2022 zijn de effecten van de coronapandemie op zijn retour maar nog merkbaar. Onze medewerkers hebben keihard gewerkt om onze kwetsbare cliënten goed te blijven ondersteunen. Tevens is volop ingezet op vaccinatie: vanzelfsprekend voor onze eigen cliënten maar ook desgevraagd door de regionaal verantwoordelijke GGD's voor medewerkers en naasten. Sommige teams zijn getroffen door veel ziekte of long covid. Wij zijn heel trots op alle collega's dat zij zich door deze moeilijke tijd heen geslagen hebben en realiseren ons dat dit spanning heeft meegebracht voor onze medewerkers en hun naasten.

### **Uitvraag gevolgen**

Er is een bredere uitvraag gedaan in de organisatie naar de positieve en negatieve gevolgen van de corona-crisis. In 2022 is het huiskamerbeleid op onze locaties tot stand gekomen met inspraak van cliënten en/of familie.

Ondanks corona is het ons gelukt om (de expliciet door de raad van bestuur gemarkeerde) voornemens te realiseren die hieronder op hoofdlijnen zijn weergegeven.



- Focus op langer goed thuis blijven wonen, o.m. door
  - Verstevigen informele zorg, voorliggende voorzieningen als dagvoorziening, en deskundigheid van onze thuiszorgmedewerkers.
  - Inzet (zorg)technologie thuis.
- Toekomstbestendig vastgoed, zoals
  - Ontwikkelingen in Woerden, Lochem en Oldenzaal.
  - Optimaal benutten van de mogelijkheden van onze woonzorgcomplexen en zorginfrastructuur.
- Het verder verbeteren van ons perspectief 'vinden-verbinden-loslaten' op medewerkers, door o.a.:
  - Veilig en gezond werken, leerklimaat en Jij bent belangrijk.
  - Medewerkers betrekken bij maken van vaststellen van beleid over zorgthema's.
  - Strategische personeelsplanning.



- 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 bv 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 2022, welke beschikbaar wordt gesteld op onze [website](#).



## Financiële analyse over 2022 *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 rechtsvormen<sup>4</sup>

Resultaten ( x € 1.000)	2022	2021
Stichting Zorggroep Sint Maarten	-309	316
Stichting Woonvormen Sint Maarten	723	1.001
Behandelcentrum Sint Maarten B.V.	-116	-72
<b>Geconsolideerd resultaat</b>	<b>298</b>	<b>1.245</b>

Er is sprake van een daling van het geconsolideerde resultaat van de Zorggroep ten opzichte van voorgaand boekjaar. Een belangrijk deel van het resultaat van stichting Zorggroep Sint Maarten is evenals voorgaande jaren gerealiseerd vanuit de vastgoed exploitatie. De Zorgexploitatie blijft onderdruk staan mede vanwege een het relatief hoge verzuim en krapte op de arbeidsmarkt, waardoor inhuur van personeel vaak onvermijdelijk bleek. De corona gerelateerde regeling vanuit de Wet Langdurige Zorg heeft eraan bijgedragen dat de financiële gevolgen van de pandemie in 2022 voor de Zorggroep beperkt bleven.

### 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)	2022	2021	2020	2019	2018
bedrijfsopbrengsten	127.433	125.542	123.663	116.823	105.338
personeelskosten	89.294	88.447	84.182	75.870	71.916
kosten uitbesteed werk en overige externe kosten	4.167	2.662	3.671	4.780	3.623
afschrijvingskosten	7.689	7.089	6.992	7.916	8.479

<sup>4</sup> Nota bene: beide stichtingen (Zorggroep en Woonvormen) bezitten vastgoed; stichting Woonvormen Sint Maarten verricht geen zorgactiviteiten; de activiteiten van Behandelcentrum Sint Maarten BV zijn eind 2022 ondergebracht bij stichting Zorggroep Sint Maarten. Behandelcentrum Sint Maarten BV wordt in de loop van 2023 geliquideerd.



zorggroep sint maarten

bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	-267
overige bedrijfskosten	24.198	24.173	24.187	22.226	19.951
bijzondere last	0	0	0	619	0
financiële baten en lasten	1.787	1.926	2.148	2.133	2.421
	127.135	124.297	121.180	113.544	106.123
resultaat	298	1.245	2.483	3.279	-785
resultaat in % van bedrijfsopbrengsten	0,2%	1,0%	2,0%	2,8%	-0,7%
gemiddeld aantal ingezette fte's	1.464	1.473	1.432	1.360	1.327

### Opbrengsten gestegen

De opbrengsten zijn in 2022 met € 1,9 mln (1,5%) gestegen ten opzichte van het voorgaande boekjaar 2021. Deze stijging wordt met name gerealiseerd door verzwaaring in de intramurale zorg in combinatie met verhoging van de zorgtarieven in 2022 (samen € 4,0 mln). Hier staat tegenover een daling van de opbrengsten van € 2,1 mln vanwege lagere continuïteitsbijdragen (€ 0,6 mln) en het ontbreken van de vergoeding voor de zorgbonus (€ 1,5 mln) in 2022.

### Kosten gestegen

Een belangrijke oorzaak is een verhoudingsgewijs sterke toename van de kosten van personeel. Een en ander wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door een relatief hoog ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast was er sprake van een stijging van de sociale lasten in 2022. Binnen de personeelskosten waren de kosten van lonen en salarissen in 2021 overigens eenmalig hoger als gevolg van de dotatie aan de nieuwe gevormde voorziening in het kader van de regeling 45 jaar VVT en vanwege de zorgbonus.

### Balans

Ten aanzien van de toestand op de balansdatum:

Balans( bedragen x € 1.000)	2022	2021	2020	2019	2018
vaste activa	109.348	110.862	110.429	112.328	122.168
vlottende activa	45.642	42.699	47.077	45.635	37.649
totaal activa	154.990	153.561	157.506	157.963	159.817
eigen vermogen	95.493	95.195	93.951	91.467	88.188
voorzieningen	3.650	3.914	1.161	1.579	1.921
langlopende schulden	34.308	36.698	44.545	49.046	55.376
kortlopende schulden	21.539	17.754	17.849	15.871	14.332



zorggroep sint maarten

totaal passiva	154.990	153.561	157.506	157.963	159.817
<b>Kengetallen</b>					
solvabiliteit (EV/TV)	61,6%	62,0%	59,6%	57,9%	55,2%
budgetratio (EV/omzet)	74,9%	75,8%	76,0%	78,3%	83,7%
current ratio (vlot. activa/kortl. schulden)	2,1	2,4	2,6	2,9	2,6

### Solvabiliteit en current ratio op stabiel hoog niveau

De financiële kengetallen solvabiliteit (61,6% ultimo 2022 versus 62,0% ultimo 2021) en current ratio (2,1 ultimo 2022 versus 2,4 ultimo 2021) blijven voor de Zorggroep op een stabiel hoog niveau.

De kortlopende schulden zijn ten opzichte van voorgaand jaar aanzienlijk gestegen. Deze stijging is met name het gevolg van een toename van schuld uit hoofde van vakantiedagen, een latere afrekening van de pensioenlasten over 2022 en een hogere schuld aan leveranciers van producten en diensten.

### Werkkapitaal

Ten aanzien van het werkkapitaal:

Werkkapitaal ( bedragen x € 1.000)	2022	2021	2020	2019	2018
onderhanden werk dbc's	60	301	283	500	649
vorderingen en overlopende activa	9.317	8.882	12.119	7.973	7.137
liquide middelen inclusief effecten	36.265	33.516	34.675	37.162	29.864
	45.642	42.699	47.077	45.635	37.650
schulden aan kredietinstellingen kort	1.052	1.089	1.371	1.480	1.530
schulden en overlopende passiva	20.487	16.665	16.478	14.392	12.803
	21.539	17.754	17.849	15.872	14.333
<b>werkkapitaal</b>	<b>24.103</b>	<b>24.945</b>	<b>29.228</b>	<b>29.763</b>	<b>23.317</b>

### Werkkapitaal op stabiel hoog niveau

Het werkkapitaal is op 31 december 2022 licht gedaald (€ 0,8 mln) ten opzichte van het voorgaand jaar.

### Kasstromen en financieringsbehoefte

In de jaarrekening 2022 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 2022 was sprake van een toename van de liquide middelen met in totaal ruim € 2,7 mln.

### Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is ultimo 2022 (evenals ultimo 2021) ruim en er wordt voldaan aan de bankconvenanten. Zie hiervoor ook de toelichting op de balans in de jaarrekening 2022 van Zorggroep Sint Maarten onder 'verstrekke zekerheden'. Er worden voorbereidingen getroffen om eind 2023 aanvullende bancaire financiering aan te trekken om investeringen in nieuwbouwplannen op meerdere locaties mogelijk te maken. De Zorggroep verwacht vanwege haar financieel gezonde uitgangspositie geen belemmeringen bij de toegang tot de financiële markten. Verder hanteert Zorggroep Sint Maarten 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 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. Vanzelfsprekend is de code juridisch gecheckt en heeft de ondernemingsraad ingestemd met de bijgestelde versie.

De Governancecode Zorg wordt (verplicht) gevolgd, informatie beschikbaar op de [website](#). In 2022 zijn de governance documenten geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. De actuele versies zijn te vinden op onze website.

Omdat bij de statutenwijziging in 2021 al was voorgesorteerd op de wijzigingen in de Governancecode, was een statutenwijziging in 2022 niet nodig.

### Onderzoek en ontwikkeling *(zorg)innovatie*

Moderne zorg kan niet zonder (zorg)technologie en (zorg)innovatie. Waar de afgelopen jaren vooral nog in het teken stonden van pionieren en het uitvoeren van pilots, is 2022 het jaar geweest waarin de slag naar professionalisering van dit thema is ingezet. Met het vaststellen van ons strategisch plan voor de komende jaren, getiteld "Deel je leven, innoveer je bestaan", hebben we een goed beeld van de wijze waarop zorgtechnologie de komende jaren onderdeel moet worden van ons zorgproces. In het strategisch plan hebben we een droomscenario geformuleerd, te weten: "Innovatie en (zorg)technologie is een vanzelfsprekend onderdeel van ons werk en van de leefwereld van onze cliënten". De komende jaren bouwen we verder op dit thema.



## 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 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.

Daarnaast is de Zorggroep in 2021 gestart met specifiek beleid rondom risicomanagement. Aan de hand van een geleidelijk proces wordt, vanuit een stapsgewijze aanpak, op integrale en pragmatische wijze en op verschillende niveaus in de organisatie het bewust omgaan met risico's ingebed in de bestaande planning & control cyclus. Er is voorbereidende en besluitvormende overleggen expliciete aandacht voor met beleidsvoorstellen samenhangende risico's. Hiermee wordt risico beheersing een vanzelfsprekende factor die meegewogen wordt in besluitvorming over en uitvoering van processen en projecten. Daarnaast levert een bewuste investering in moderne en actuele proces ondersteunende standaard applicaties ook een belangrijke bijdrage aan het inperken van risico's, maatwerk wordt meer en meer uit gefaseerd binnen de Zorggroep.

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 onderstaand overzicht 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
Onvoldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingen arbeidsmarktvisie: Werken met je hart</li> <li>• Vernieuwen website onderdeel vacature-stelling</li> <li>• Project Het potentieel Pakken met aandacht voor uitbreiding aantal contracturen en cultuurverandering</li> <li>• Implementatie ontplooiingsgesprekken medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiding van instroommogelijkheden voor potentiële werknemers binnen de bestaande arbeidsmarkt</li> <li>• Door anders te werken en beter te weten wat er leeft, lukt het bestaande medewerkers te behouden en beter in te zetten</li> </ul>
Onvoldoende bescherming tegen ongeautoriseerd gebruik van de digitale (cloud-) werkomgeving	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervanging niet ondersteunde netwerkapparatuur</li> <li>• Invoering extra beveiliging tegen phishing</li> <li>• Minimale wachtwoordlengte opgevoerd</li> <li>• Gebruik standaardsoftware en minder maatwerk</li> <li>• Single sign on aan diverse applicaties toegevoegd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toegangsbeveiliging applicaties op hoger niveau</li> <li>• Beter bescherming tegen ongewenste aanvallen van buiten de organisatie</li> </ul>
Onvoldoende opbrengsten om aanhoudende kostenstijgingen op te kunnen vangen	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanscherpen alle stadia van de pcda cyclus</li> <li>• Uitnutting bestaand vastgoed optimaliseren</li> <li>• Onderzoek naar nieuwe resultaatbijdragende concepten</li> <li>• Minder inhuur van personeel en meer met eigen mensen</li> <li>• Implementatie nieuwe BI tool voor ondersteuning in de bedrijfsvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De financiële uitgangspositie is en blijft gezond, echter de daling in de tarieven voor zorg en vastgoed gecombineerd met de stijging van kosten dwingen tot scherp aan de wind zeilen</li> </ul>



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 2022 blijkt onze bedbezetting continu op peil of zelfs boven begroting. Vervolgactie wordt genomen op de instroom van nieuwe cliënten: onze woonzorgcomplexen zijn specifiek uitgerust 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.

### **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).

### **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.





## Resultaatbestemming

Over het kalenderjaar 2022 realiseert de Zorggroep een resultaat van € 298.102.

De aandacht voor de efficiënte bedrijfsvoering in de zorg (o.a. minder inhuur personeel niet in loondienst, aandacht voor verzuim en actuele indicaties) heeft in 2022 nog niet geleid tot een positief resultaat op de zorgexploitatie. De verschillende regelingen voor continuïteitsbijdragen vanuit de Wet langdurige Zorg en de Zorgverzekeringswet hebben ervoor gezorgd dat de financiële gevolgen van de pandemie voor de Zorggroep ook in 2022 beperkt bleven.



Een belangrijk deel van het resultaat van Zorggroep Sint Maarten is gerealiseerd vanuit de vastgoed exploitatie, waardoor de Zorggroep ook in 2022 per saldo kan afsluiten met een positief resultaat.

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

## Verwachtingen voor 2023

### Geplande doelstellingen voor 2023

- speerpunten uit risicomangement: medewerker, financieel en cybersecurity.
- zorgvuldig blijven omgaan met de steeds schaarser wordende middelen (met name budget en gekwalificeerde medewerkers) teneinde onze kwetsbare doelgroep goede zorg en ondersteuning te blijven bieden;
- het verder bouwen aan het zijn van een betrouwbare, stabiele en uitdagende werkgever;
- het verstevigen van het regionale en lokale netwerk van samenwerking met anderen met als doel de meest kwetsbare cliënten te voorzien van de best mogelijke zorg en ondersteuning



### Actueel zorgvastgoed

Voor het jaar 2023 staat een aantal investeringen gepland. Zo wordt er gestart met de nieuwbouw van het woonzorgcentrum aan de Bosweg in Lochem alsmede met de nieuwbouw/verbouw van de locatie Gereia in Oldenzaal. Verder vinden er kleinere



**zorggroep** sint maarten

verbouwingen plaats op de Molenkamp in Oldenzaal, Oldenhove te Losser en op de Havezathe van de Eeshof in Tubbergen. In het kader van deze investeringen zal in de loop van 2023 (aanvullende) financiering worden aangetrokken. De overige geplande uitgaven kunnen naar verwachting ruimschoots worden voldaan uit de reguliere kasstromen en de ruime liquiditeitspositie. Naar verwachting zal de omzet, met name als gevolg van tariefaanpassingen, licht stijgen in 2023.

#### **Financieel gezonde uitgangspositie**

De Zorggroep verwacht vanwege haar financieel gezonde uitgangspositie geen belemmeringen bij de toegang tot de financiële markten.

#### **Groeien naar gezonde zorgexploitatie**

Het grootste zorgpunt voor het komende jaar voor de Zorggroep is gelegen in het verder op orde brengen van de bedrijfsvoering. Het groeien naar een gezonde zorgexploitatie is hierbij de belangrijkste opdracht en heeft nadrukkelijk de focus van de raad van bestuur en het regiomanagement.