



zorggroep sint maarten



Bestuursverslag 2024

Inhoud

1	Voorwoord	2
2	Wie zijn wij	5
3	Kwaliteitsbeeld 2024	7
4	Financiële analyse over 2024	8
5	Toepassing gedragscodes waaronder de Governancecode	10
6	Onderzoek en ontwikkeling	11
7	Risicomanagement	12
8	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	14
9	Resultaatbestemming	15
10	Verwachtingen over 2025	16



Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag 2024. Dit verslag behoort bij de jaarrekening 2024 en geeft, naast andere verantwoordingsverslagen zoals het kwaliteitsbeeld, inzicht in de activiteiten van Zorggroep Sint Maarten in 2024.

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. Zowel in 2023 als in 2024 is gebleken dat deze maatregelen effectief zijn geweest en er een gezonde bedrijfsvoering is gerealiseerd. Hier zijn we trots op! Het lagere verzuim, het niet doorgang vinden van de tariefskortingen en het goede rendement op ons vastgoed hebben geleid tot een zeer positief resultaat over het jaar 2024 zoals weergegeven in onze jaarrekening. Gezien de ontwikkelingen binnen de sector, de aangekondigde bezuinigingen en de noodzakelijke investeringen die gedaan moeten worden op o.a. zorgalarmering, digitalisering en het in stand houden van onze vastgoedportefeuille, is een resultaat als deze voorwaardelijk en noodzakelijk.

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 hebben we de nodige vervolgstappen kunnen zetten. Het jaar 2025 is het laatste jaar van onze strategische koers. In tertaal 1 van 2025 starten we met de voorbereidingen om een gezamenlijke strategische koers 2026-2028 neer te zetten. Een strategische koers die in lijn is met de maatschappelijke uitdagingen, gedragen wordt in de organisatie en ons helpt prioriteren in de stappen die we zetten.

Realiseren doelstellingen

In 2024 hebben we middels onze gebruikelijke A3 systematiek 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. We worden steeds beter in de systematiek om op deze wijze methodisch cyclisch te werken en onze strategie te vertalen naar de praktijk.

Belangrijke activiteiten in 2024

We delen graag enkele belangrijke activiteiten van 2024:

- Het beëindigen van de dienstverlening van Maartje Kraamzorg.
- Het programma Deel je leven verbindt waarin we onze missie en visie herijken.
- Vanuit deel je leven is er ruim aandacht voor de zorgzaamheid in buurt en wijk.
- Het starten met de financiële prognose in plaats van de 'standaard' manier van begroten.
- Gestart op een aantal locaties met het vernieuwen van onze zorgalarmering.
- Het regiebehandelaarschap en de samenwerking rondom de avond, nacht en weekenddiensten voor de medische dienst zijn vormgegeven.
- Op alle locaties en in de wijk zijn inspiratiesessies. Samen delen we de zorg georganiseerd.



¹ Een systematiek voor het verwezenlijken van onze strategische doelen.



- Vanuit onze maatschappelijke opdracht langer thuis wonen is het project Volledig Pakket Thuis (VPT) afgerond en integraal onderdeel van onze dienstverlening.
- Het uitvoeren van verschillende projecten met subsidies vanuit het Integraal Zorg Akkoord (IZA). Hiermee hebben we bijvoorbeeld geïnvesteerd in de toekomstbestendigheid van de wijkverpleging.
- Het aanpassen van de statuten voor Stichting Zorggroep en Stichting Woonvormen Sint Maarten.
- Het verwelkomen van een nieuwe onafhankelijk voorzitter van de CCR en een nieuwe voorzitter van de raad van toezicht.
- De expertgroepen hebben gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van divers beleid. De werkwijze rondom methodische en cyclisch werken is bijvoorbeeld aangescherpt, bijvoorbeeld door het introduceren van leer- en verbeterteams op locatie en in de wijk. Ook zijn er bijvoorbeeld diverse instrumenten ontwikkeld door de expertgroepen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan instrumenten die helpen om de samenwerking met informele zorg te versterken.
- Er is een sterke ontwikkeling doorgezet op het gebied van data gedreven werken.

Landelijke ontwikkelingen

Landelijk zien we de trend dat vanaf 2025/2026 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 er ook voor 2024 een overzicht gemaakt om de (financiële en inhoudelijke) resultaten te volgen en adequate verantwoording te kunnen afleggen.

Cybersecurity en AVG: continue aandacht voor digitale veiligheid

Binnen de zorgsector zijn cybersecurity en AVG/privacy cruciale thema's die voortdurende aandacht vereisen. Zorggroep Sint Maarten heeft cybersecurity, vanuit risicomanagement, als een van de top drie grootste risico's geïdentificeerd. In 2023 is dit onderwerp strategisch opgepakt, met een vervolg in 2024 op tactisch en operationeel niveau.

Om de governance rondom gegevensbescherming te versterken, zijn de rollen van Functionaris Gegevensbescherming en Security Officer in 2023 gescheiden. Deze duidelijke rolverdeling draagt bij aan een betere naleving en borging van processen rondom privacy en AVG-compliance.

Om de bewustwording rondom gegevensbescherming te vergroten, zijn er sinds 2023 gerichte initiatieven uitgevoerd, zoals informatieve nieuwsberichten en een gecontroleerde phishingcampagne. In 2024 is deze lijn doorgezet met extra focus op medewerkersbewustwording, de voorbereidingen op de strengere eisen van de NIS2-richtlijn voor cyberbeveiliging, en de afronding van een informatiebeveiligingsassessment.

Daarnaast is het privacybeleid herzien, maar de implementatie hiervan moet nog plaatsvinden. Tot slot is het AVG-jaarverslag 2024 opgesteld, waarmee we aantonen hoe we continu werken aan een veilige en privacybewuste zorgomgeving.

²WOZO: Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen, IZA: Integraal Zorg Akkoord, GALA: gezond en actief leven akkoord



Duurzaamheid

In 2024 de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend, waarmee we opnieuw het belang van duurzaamheid binnen onze zorgorganisatie onderstrepen.

De belangrijkste resultaten van 2024 omvatten:

- **Duurzame voeding:** Het aandeel duurzaam voedsel is verdubbeld, waarbij 17% van de voeding gecertificeerd is met het "Beter voor Dier"-keurmerk.
- **CO₂-reductie:** Implementatie van energiezuinige maatregelen, zoals hybride verwarmingssystemen, LED-verlichting en isolatie. Daarnaast zijn mobiliteitsinitiatieven ontwikkeld ter vermindering van de uitstoot, waaronder het stimuleren van thuiswerken, fietsmobiliteit en efficiënt reisgedrag.
- **Circulair werken:** Pilotprojecten op het gebied van afvalreductie, recycling van papieren handdoekjes en het gebruik van ecologische schoonmaakmiddelen. Tevens is een interne marktplaats gelanceerd ter bevordering van hergebruik van materialen.
- **Milieubewust medicijngebruik:** Ontwikkeling van een actieplan gericht op het verminderen van medicijnverspilling en het verantwoord verwerken van medicijnresten.
- **Duurzaamheidsdashboard:** ontwikkelingen van een dashboard om energieverbruik, afvalbeheer en mobiliteit te monitoren en optimaliseren.

Eind 2024 hebben we onze voortgang geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een verfijning van de overlegstructuur en de introductie van deelprojecten binnen het duurzaamheidsprogramma. De aansturing verloopt nu via een kerngroep Duurzaamheid en een Green Deal-werkgroep, waardoor de implementatie efficiënter verloopt en de borging van resultaten is versterkt. Het duurzaamheidsdashboard dat is ontwikkeld, zal in 2025 worden geïmplementeerd, waardoor we nog beter in staat zijn om duurzaamheidsthema's te monitoren en gerichte sturing te geven. Om transparantie te waarborgen en onze ontwikkeling inzichtelijk te maken, hebben we in 2024 ons eerste duurzaamheidsjaarverslag opgesteld. Hoewel Zorggroep Sint Maarten nog niet CSRD-plichtig is, vinden we het belangrijk om ervaring op te doen met duurzaamheidsrapportage. Dit helpt ons niet alleen om processen te verbeteren, maar zorgt er ook voor dat we goed voorbereid zijn op toekomstige verplichtingen. Ons jaarverslag biedt daarbij niet alleen een weergave van onze inspanningen en voortgang, maar stelt ons ook in staat om samen met onze partners verdere stappen te zetten naar een duurzamere toekomst.

 **Bekijk hier het jaarverslag duurzaamheid 2024**

Verbondenheid en samenhang

We zijn trots op de grote inspanningen die alle medewerkers, vrijwilligers en naasten 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. Met het herijken van onze visie vanuit het programma Deel je leven verbindt dragen we bij aan het waardegedreven werken vanuit onze identiteit.

Patricia Bangma en André Endeman
Raad van Bestuur Zorggroep Sint Maarten



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

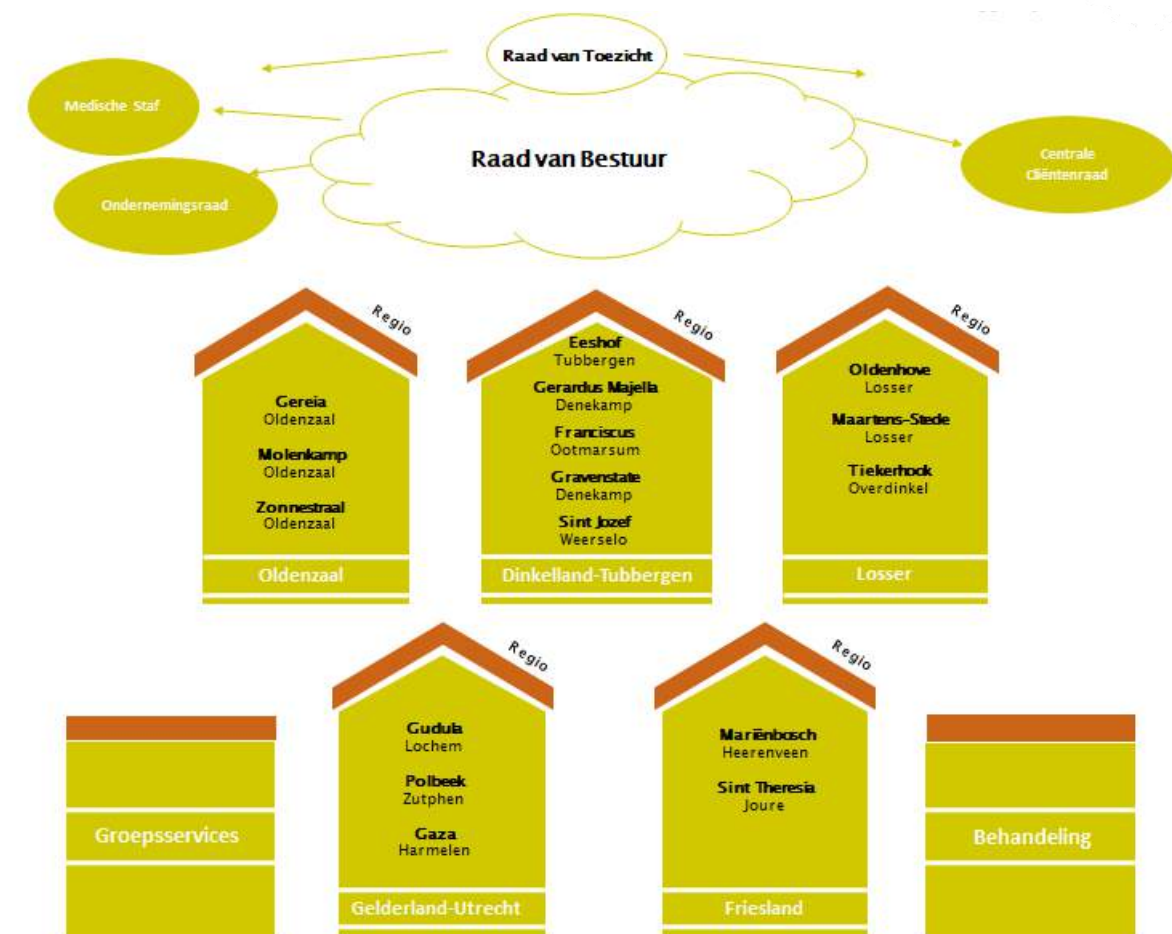
Deel je leven is ons antwoord om te kunnen werken vanuit ons hart. We zien dat mensen willen bijdragen aan het welzijn en geluk van een ander en een ander veel te bieden hebben.

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



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 portefeuilleverdeling op (regio)managementniveau belegd.

Ons verhaal - deel je leven

Sint Maarten, onze naamgever, koos ervoor om te delen. Niet uit overvloed, maar uit overtuiging. Bij de stadspoort zag hij een verkleumde

bedelaar. Sint Maarten had weinig om te geven, behalve zijn mantel – een symbool van zijn status. Met zijn zwaard sneed hij de mantel doormidden en gaf de helft weg. Zo gaf hij niet alleen warmte, maar ook waardigheid en hoop.

Ruim 1500 jaar later, in 1875, vestigden de zusters Franciscanessen zich in Denekamp. Ook zij kwamen met weinig, maar hadden veel te delen: hun zorg, hun tijd, hun aandacht. Gedreven door compassie bouwden ze in 80 jaar meer dan 20 ziekenhuizen en zorginstellingen. Hun overtuiging? Waar je deelt, ontstaat overvloed.

Onze tijd, onze uitdaging

We leven in een tijd van overvloed, maar ook van schaarste en toenemende 'vereenzaming'. Binnen de zorg is sprake van 'te weinig handen aan het bed' en 'tijdgebrek'. Soms lijkt hierdoor de aandacht voor elkaar als mens te vervagen.

Wij delen de overtuiging van Sint Maarten en de zusters Franciscanessen dat juist de aandacht voor elkaar voorop staat in de zorg. Oftewel: een relatie die verder gaat dan alleen het verlenen van zorg. Een relatie waarin we ons leven delen.

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. In het programma Deel je leven verbindt wordt gekeken of deze kernwaarden nog passend zijn of dat deze aanscherping behoeven.

Eigen regie cliënten

Eigen regie van 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 goede 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, behandeling, zowel op locatie als in de wijk, zo dicht mogelijk bij de cliënt en brengen wensen en eigen regie van cliënt en professional samen. 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, samen met de naasten, 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.



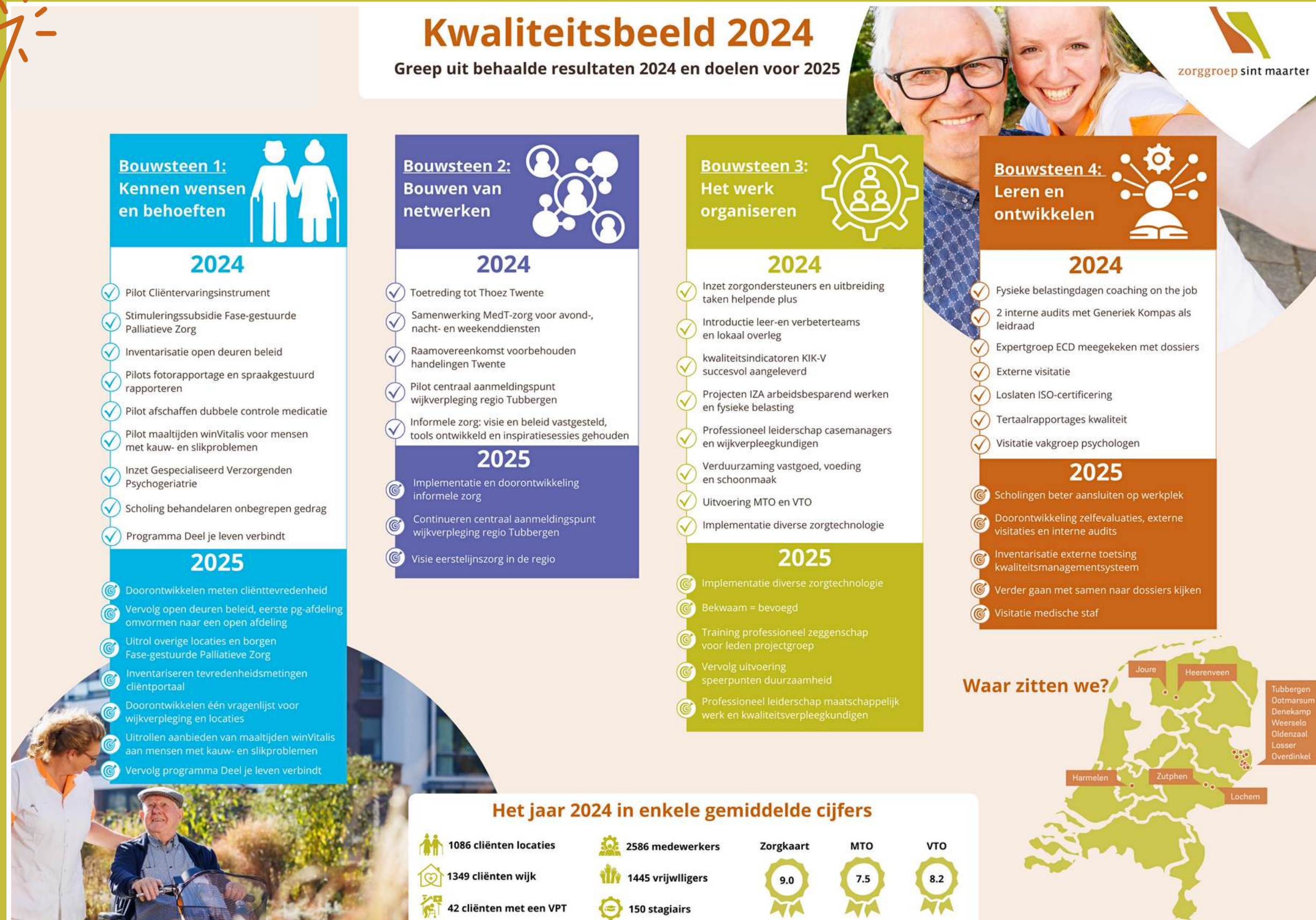
Strategische koers 2023-2025

Belangrijke thema's in de strategische koers 2023-2025 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 2024 verder geëffectueerd, een voorbeeld hiervan is de samenwerking met THOEZ (Thuis Ondersteuning en Zorg) Twente, de samenwerking van de medische nachtzorg door MedTzorg en de pilot van het centraal aanmeldpunt voor de wijkverpleging in Tubbergen. In tartaal 1 2025 starten we met de voorbereidingen voor de strategische koers 2026-2028.

Kwaliteitsbeeld 2024 | Algemene ontwikkelingen, kwaliteit en bijzondere gebeurtenissen

Voor de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit verwijzen we graag naar ons Kwaliteitsbeeld 2024 ([klik op de afbeelding hieronder om het Kwaliteitsbeeld te openen](#))



Financiële analyse over 2024 | Rendement, positie, KPI, financieringsbehoefte

Financieel beleid

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.³

Resultaten (x € 1.000)	2024	2023
Stichting Zorggroep Sint Maarten	9.974	5.591
Stichting Woonvormen Sint Maarten	125	781
Geconsolideerd resultaat	10.099	6.372

Er is sprake substantiële toename van het geconsolideerde resultaat van de Zorggroep ten opzichte van voorgaand boekjaar. Een belangrijk (63%) deel van het resultaat van stichting Zorggroep Sint Maarten is evenals voorgaande jaren gerealiseerd vanuit de vastgoed exploitatie. Door de omzetting van indicatie in lijn met de geleverde zorg, hogere bezettingsgraad en het dalen van het ziekteverzuim (financieel effect € 550.000) heeft de verbetering van de zorgexploitatie zich ook in 2024 doorgezet. Door krapte op de arbeidsmarkt is inhuur van personeel soms onvermijdelijk waardoor het halen van een positief resultaat op de zorgexploitatie een uitdaging blijft.

Het resultaat van Woonvormen Sint Maarten is in 2024 negatief beïnvloed door het doorvoeren van een afwaardering van Hof van Tubbergen met € 793.000.

Ontwikkelingen laatste 5 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)	2024	2023	2022	2021	2020
bedrijfsopbrengsten	153.085	139.258	127.433	125.542	123.663
kosten van grond en hulpstoffen	3.720	3.182	2.965	2.960	3.004
kosten uitbesteed werk en overige externe kosten	4.570	4.141	4.167	2.662	3.671
personeelskosten	96.574	90.037	89.294	88.447	84.182
afschrijvingskosten	7.904	7.584	7.689	7.089	6.992
bijzondere waardevermindering	793	0	0	0	0
overige bedrijfskosten	29.418	27.135	21.233	21.213	21.183
financiële baten en lasten	7	807	1.787	1.926	2.148
totaal bedrijfskosten	142.986	132.886	127.135	124.297	121.180
resultaat	10.099	6.372	298	1.245	2.483
resultaat in % van bedrijfsopbrengsten	6,60%	4,58%	0,23%	0,99%	2,01%
gemiddeld aantal ingezette fte's	1.489	1.458	1.464	1.473	1.432

Opbrengsten gestegen

De opbrengsten zijn in 2024 met € 13,8 mln (9,9%) gestegen ten opzichte van 2023. Deze stijging wordt met name gerealiseerd door verzwaring in de intramurale zorg in combinatie met verhoging van de zorgtarieven en een betere bedbezetting in 2024.

Kosten gestegen

De kosten zijn gestegen met € 10,1 mln (7,7%) gestegen. Een belangrijke oorzaak is de toename van de kosten van personeel door de loonsverhoging van 2,5%, de kosten die samenhangen met de herrekening van de regeling RVU 45 jaar VVT, de toename van de kosten uitbesteed werk en de afwaardering van van Hof van Tubbergen.

³ Nota bene: beide stichtingen (Zorggroep en Woonvormen) bezitten vastgoed; stichting Woonvormen Sint Maarten verricht geen zorgactiviteiten.



Balansposities

De balansposities aan het einde van de afgelopen 5 jaren zijn als volgt:

Balans(bedragen x € 1.000)	2024	2023	2022	2021	2020
vaste activa	118.424	111.672	109.348	110.862	110.429
vlootende activa	57.138	48.937	46.033	42.699	47.077
totaal activa	175.562	160.609	155.381	153.561	157.506
eigen vermogen	111.965	101.865	95.493	95.195	93.951
voorzieningen	4.497	4.474	3.650	3.914	1.161
langlopende schulden	33.986	30.982	34.308	36.698	44.545
kortlopende schulden	25.114	23.288	21.930	17.754	17.849
totaal passiva	175.562	160.609	155.381	153.561	157.506
Kengetallen					
solvabiliteit (EV/TV)	63,78%	63,42%	61,46%	61,99%	59,65%
budgetratio (EV/omzet)	73,14%	73,15%	74,94%	75,83%	75,97%
current ratio (vlot. activa/kortl. schulden)	2,3	2,1	2,1	2,4	2,6

Solvabiliteit en current ratio op stabiel hoog niveau

De financiële kengetallen solvabiliteit (63,7% ultimo 2024 versus 63,4% ultimo 2023) en current ratio (2,3 ultimo 2024 versus 2,1 ultimo 2023) 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 is gelijk gebleven

De budgetratio van 73,1% in 2024 is gelijk gebleven aan die van 2023 doordat zowel de omzet als het eigen vermogen ongeveer 10% zijn gestegen.

Werkkapitaal

Ten aanzien van de ontwikkelingen in het werkkapitaal:

Werkkapitaal (bedragen x € 1.000)	2024	2023	2022	2021	2020
onderhanden werk dbc's	173	280	60	301	283
vorderingen en overlopende activa	8.131	7.633	9.708	8.882	12.119
liquide middelen inclusief effecten	48.834	41.024	36.265	33.516	34.675
	57.138	48.937	46.033	42.699	47.077
schulden aan kredietinstellingen kort	1.158	896	1.052	1.089	1.371
schulden en overlopende passiva	23.956	22.392	20.878	16.665	16.478
	25.114	23.288	21.930	17.754	17.849
werkkapitaal	32.024	25.649	24.103	24.945	29.228

Werkkapitaal op stabiel hoog niveau

Het werkkapitaal is op 31 december 2024 is substantieel gestegen (€ 6,4 mln) ten opzichte van het voorgaand jaar, met name door het aangaan van een financiering voor 5,9 mln.

Kasstromen

In de jaarrekening 2024 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 2024 was sprake van een toename van de liquide middelen met in totaal ruim € 7,8 mln.

Liquiditeitspositie en financieringsbehoefte

De liquiditeitspositie is ultimo 2024 (evenals ultimo 2023) ruim en met een DSCR van 6.3 wordt ruim voldaan aan de eis uit bankconvenant van 1.4 uit de in 2024 afgesloten ongeborgde financiering bij de Rabobank. 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. Er is voorzien in de financieringsbehoefte die samenhangt met de nieuwbouwprojecten Bosweg te Lochem en Gereia te Oldenzaal. Op dit moment is er geen aanvullende financieringsbehoefte.

Toepassing gedragscodes waaronder de Governance code

Zorggroep Sint Maarten heeft in 2022 haar interne gedragscode geëvalueerd en bijgesteld. In de gedragscode zijn de consequenties van niet-naleving opgenomen. In 2024 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* is in 2024 geactualiseerd en waar nodig aangepast. Het beleid is gepubliceerd op onze website. De raad van bestuur heeft in 2024 geen ongebruikelijk geschenk of ongebruikelijke uiting van gastvrijheid aangenomen.



Bekijk alle Governance
info op onze website

Onderzoek en ontwikkeling (zorginnovatie)

In 2024 hebben wij vooruitgang geboekt in de uitvoering van ons strategisch plan en waardevolle inzichten opgedaan om onze positie als snelle volger binnen de zorgtechnologiesector te versterken.

Techambassadeurs

Voor alle intramurale locaties en wijkteams zijn techambassadeurs aangesteld, die helpen om de adoptie van zorgtechnologie te bevorderen.

Diverse pilots

Diverse pilots, zoals spraakgestuurd rapporteren en Nedap Luna, zijn van start gegaan. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor pilots zoals beeldbellen binnen de wijkverpleging.

Andere technologieën, zoals Tena Identifi (intramuraal) en de Helpsoq (extramuraal), zijn organisatiebreed geïntroduceerd en opgeschaald.

Bevorderen van zelfstandigheid

Zorgtechnologie raakt steeds meer geïntegreerd in onze reguliere dienstverlening. Binnen de wijkverpleging hebben we specifiek ingezet op het bevorderen van zelfstandigheid en eigen regie van cliënten door middel van technologie en zijn hiertoe alle collega's in de wijk hierin geschoold vanuit het IZA fonds wijkverpleging.



Risicomanagement

Financieel beleid

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 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 vanuit 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 financiële prognose - 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, haar belangrijkste strategische risico's in kaart gebracht.

De drie belangrijkste risico's zijn in het overzicht hiernaast 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 of verbeteringen	Impact van de maatregelen in boekjaar
Onvoldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar	Minimaal	• Programma In het oog, in het Hart (behoud medewerkers). • Vervolg trainingen Jij bent belangrijk (gedragsmatige visie op verzuim). • Opstellen strategisch leerplan: visie en speerpunten 2025-2028. • Maartenshuis: - Uitbreiding takenpakket zorgondersteuner, daardoor breder inzetbaar (aantrekkelijk werkgeverschap). - Nieuwe functies: facilitair regisseur en techambassadeur. • Beleid psychosociale belasting geïmplementeerd. • Duidelijke kaders meeruren. • Uitrol MTO en opvolging hiervan.	Getroffen maatregelen hebben: • de betrokkenheid van medewerkers gestimuleerd; • de aantrekkelijkheid als werkgever vergroot; • bijgedragen aan het behoud van medewerkers bij de organisatie. Door de afname van het verzuim, is de inzet vanuit eigen beschikbaar arbeidspotentieel toegenomen.
Onvoldoende bescherming tegen ongeautoriseerd gebruik van de digitale (cloud-) werkomgeving	Minimaal	• Er is een onderzoek gedaan door een externe partij met daarin de vraag om te kijken naar de volwassenheid van onze organisatie op het gebied van informatiebeveiliging en privacy (IBP). • Tevens is de vraag gesteld hoe de organisatie ingericht zou moeten zijn als we niveau 3: basis op orde zouden willen nastreven. • We zijn aangesloten bij Z-cert. • Herijking security met onze Managed Service Provider PINK. • Applicatielandschap in kaart gebracht.	• Onderzoeksresultaat volwassenheid IBP-organisatie (en inrichtingsvraagstuk nastreven basis op orde) is opgeleverd en gepresenteerd aan de Raad van Bestuur. • Uitbreiding security maatregelen. • Applicatielandschap is overgedragen aan onze architect die deze verwerkt tot architectuurplaten.
Onvoldoende opbrengsten om aanhoudende kostenstijgingen op te kunnen vangen	Minimaal	• Sturen op zzp niveau 5 of hoger in de woon-zorgcomplexen. • Uitnutting bestaand vastgoed optimaliseren. • Onderzoek naar enerzijds verlieslatende activiteiten en anderzijds nieuwe resultaat bijdragende concepten. • Aanscherpen stadia in de financiële pdca cyclus.	• Het aantal cliënten met zzp niveau 4 is in 2024 met 39 afgenomen van 127 naar 88 cliënten. • De capaciteit voor cliënten met verblijf is in 2024 toegenomen met 6 plaatsen. • De verlieslatende activiteit kraamzorg is in 2024 beëindigd. • Transitie van opstellen jaarbegroting naar 3 keer per jaar financiële prognose.

Beheersen van risico's

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 'soft controls' 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 het 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

Integrale benadering

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 2024 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 in 2024 de greendeal 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 2024 realiseerde de Zorggroep een resultaat van: € 10.099.376

Een belangrijk deel van het resultaat van Zorggroep Sint Maarten over 2024 is afkomstig uit de vastgoed exploitatie. Daarnaast heeft de 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) in 2024 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 voor 2025

Samen het goede blijven doen

In onze koerswijzer 2025 hebben we de volgende speerpunten geformuleerd:

- **Organisatieontwikkeling:** Om dynamisch en flexibel georganiseerd te zijn borgen we het methodisch cyclisch werken, geven we invulling aan regievoering op verandering en vernieuwing en werken we samen aan kwaliteit
- **Samenwerken met naasten:** We werken gelijkwaardig samen met de families en naasten van bewoners en cliënten. Samen delen we de zorg.
- **Samenwerken in de keten:** Door nauwe samenwerking met andere organisaties versterken we onze dienstverlening, onze kennis en expertise.
- **Jij bent belangrijk:** Medewerkers en vrijwilligers hebben het naar de zin. Een fijn team, zeggenschap over de zorg van morgen en persoonlijke ontwikkeling staan bij ons centraal.
- **Inzet technologie en innovatie:** We omarmen technologie en innovatie die bewezen effectief is (snelle volger). Zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan blijven onze uitgangspunten.
- **Ontwikkeling van vastgoed:** We investeren in vastgoedontwikkeling om de leefomgeving voor bewoners te verbeteren en toekomstbestendig te maken.

Ontwikkelingen Vastgoed

Zorggroep Sint Maarten blijft streven naar verbetering van haar vastgoedportefeuille. In 2024 vragen onze cliënten om een optimale woon- en zorgomgeving waarin duurzaamheid centraal staat. De nieuwbouw aan de Bosweg in Lochem heeft haar hoogste punt bereikt en de oplevering is gepland voor eind 2025.

De plannen voor een nieuwe vleugel en renovatie van Gereia te Oldenzaal zijn klaar voor aanbesteding. De contacten met de Gemeente Woerden over Huize Gaza zijn geïntensiveerd en het lijkt erop dat we gezamenlijk kunnen werken aan ons gewenste nieuwe onderkomen in Harmelen. Naast nieuwbouw en verbouw vereist het beheer en instandhouding van onze vastgoedportefeuille aandacht. Dit draagt bij aan het behoud van ons mooie vastgoed. Ook verduurzaming en de energietransitie van ons vastgoed hebben onze aandacht, maar het tekort aan voldoende elektrisch vermogen dwingt ons soms tot een herijking van onze wensen.

Financieel gezonde uitgangspositie

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

