



zorggroep sint maarten



# Bestuursverslag 2025



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Wie zijn wij</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Kwaliteitsbeeld 2025</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Financiële analyse over 2025</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Toepassing gedragscodes waaronder de Governancecode</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>Onderzoek en ontwikkeling</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>Risicomanagement</b>	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>Maatschappelijke aspecten van ondernemen</b>	<b>14</b>
<b>9</b>	<b>Resultaatbestemming</b>	<b>16</b>
<b>10</b>	<b>Verwachtingen over 2026</b>	<b>17</b>



## Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag 2025. Dit verslag maakt onderdeel uit van de jaarrekening 2025 en biedt, naast andere verantwoordingsdocumenten zoals het kwaliteitsbeeld, inzicht in de activiteiten van Zorggroep Sint Maarten in 2025.

### Demografische en maatschappelijke ontwikkelingen

Ook in de nabije toekomst zien wij ontwikkelingen die van grote invloed zijn op onze maatschappelijke opdracht. Door demografische veranderingen ontstaan toenemende tekorten aan mantelzorgers, vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn. Tegelijkertijd neemt de vraag naar zorg en ondersteuning verder toe. Het is duidelijk dat deze ontwikkelingen niet langer op de traditionele wijze kunnen worden opgevangen. Deze maatschappelijke opgaven zijn vertaald naar onze strategische koers 2023–2025. In 2023 hebben wij belangrijke stappen gezet en acties ondernomen om bij te dragen aan de realisatie van onze strategische doelen. In 2024 zijn hierop vervolgacties uitgevoerd. Het jaar 2025 vormde het laatste jaar van deze strategische koers.

### Realiseren van doelstellingen

Inmiddels is de strategische koers 2026 uitgewerkt. Deze nieuwe koers sluit aan bij de maatschappelijke uitdagingen, wordt breed gedragen binnen de organisatie en ondersteunt ons bij het stellen van prioriteiten in de stappen die wij zetten.

In 2025 hebben wij met onze gebruikelijke A3-systematiek stapsgewijs gewerkt aan het realiseren van onze doelstellingen. Deze systematiek stelt ons in staat om gericht te sturen op de strategische koers 2023–2025 en daarbij meer focus aan te brengen. Daarnaast biedt de A3-systematiek de mogelijkheid om strategisch beleid en de dagelijkse praktijk tot op teamniveau met elkaar te verbinden. We worden hierin steeds vaardiger en werken op deze wijze steeds methodischer en cyclischer aan het vertalen van onze strategie naar de praktijk.

### Belangrijke activiteiten in 2025

We delen graag enkele belangrijke activiteiten van 2025:

- Het programma 'Deel je leven verbindt' waarin we onze herijkte visie *Deel je leven* hebben vastgesteld en onze kernwaarden hebben geactualiseerd.
- Het stimuleren van professioneel leiderschap bij de wijkverpleegkundigen, casemanagers dementie, maatschappelijk werkers en kwaliteitsverpleegkundigen.
- De ontwikkeling van een werkwijze voor portfoliomanagement.
- De eerste stappen in de verdere professionalisering van de privacy en security organisatie.
- Het introduceren van het strategisch leerplan en de keuze voor een nieuw leermanagementsysteem.
- Maatregelen genomen om de gevolgen van de wet DBA te verminderen door de inzet van ZZP'ers af te bouwen.
- De opzet van een centraal beeldzorgteam voor cliënten met wijkzorg.
- De implementatie van een nieuw elektronisch systeem voor het voorschrijven en toedienen van medicatie.
- Start nieuw- en verbouw van locatie Gereia in Oldenzaal.
- Realisatie nieuwbouw locatie Gudula in Lochem.
- Het vernieuwen van onze zorgalarmering op diverse locaties.
- De expertgroepen hebben gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van divers beleid. De werkwijze rondom methodische en cyclisch werken is bijvoorbeeld aangescherpt en vastgelegd in een theorieboek. Ook zijn er diverse instrumenten ontwikkeld door de expertgroepen. Denk hierbij aan instrumenten die helpen om de samenwerking met naasten te versterken. Daarnaast is het aantal expertgroepen gereduceerd.
- We hebben geparticipeerd in diverse regionale samenwerkingsverbanden waarbij we afhankelijk van het thema volgend zijn of in meer of mindere mate de regie pakken.
- En natuurlijk, niet te vergeten, het 20-jarig jubileum van Zorggroep Sint Maarten. Dit hebben we gevierd met prachtige activiteiten die we hebben georganiseerd in lijn met onze visie *Deel je leven* en onze kernwaarden.





### Landelijke ontwikkelingen

De landelijke ontwikkelingen in de ouderenzorg richten zich op het toekomstbestendig houden van zorg in een tijd van vergrijzing en personeelstekorten. Het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg zet in op passende zorg voor ouderen, met als uitgangspunt dat zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven functioneren. Daarbij ligt de nadruk op meer samenwerking, minder administratieve lasten en betere inzet van schaarse zorgprofessionals. Tegelijkertijd stimuleert het akkoord een verschuiving van zware zorg naar ondersteuning, preventie en reablement. Het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) sluit hierop aan en heeft een bredere focus op het verbinden van zorg en welzijn. Binnen AZWA staat regionale samenwerking centraal, zodat zorg, ondersteuning en wonen beter op elkaar aansluiten. Ook digitalisering en gegevensuitwisseling krijgen meer aandacht om de zorg efficiënter te organiseren. Gezamenlijk streven deze akkoorden naar toegankelijke, betaalbare en kwalitatief goede ouderenzorg, ondanks de toenemende druk op het zorgstelsel.

### Cybersecurity en AVG: continue aandacht voor digitale veiligheid

Binnen de zorgsector blijven cybersecurity en AVG/privacy cruciale thema's die voortdurende aandacht vereisen. Zorggroep Sint Maarten heeft in 2025 cybersecurity, vanuit het perspectief van risicomanagement, opnieuw aangemerkt als één van de top drie grootste risico's.

De governance rondom gegevensbescherming is verder versterkt. De rollen van Functionaris Gegevensbescherming, Privacy Officer en Security Officer zijn belegd bij verschillende personen. Deze duidelijke rolverdeling draagt bij aan een betere naleving en borging van processen rondom privacy en AVG-compliance.

Daarnaast is het voornemen om in 2026 de rol van Chief Information Security Officer (CISO) formeel in te vullen, waarmee de strategische aandacht voor informatiebeveiliging verder wordt geborgd.

Er is een NEN-7510-assessment uitgevoerd door een extern bureau om de volwassenheid van Zorggroep Sint Maarten te bepalen op het gebied van informatiebeveiliging. Hier kwamen goede punten uit waarop we ons kunnen verbeteren, met name als het gaat om standaardisering, documentatie en communicatie.

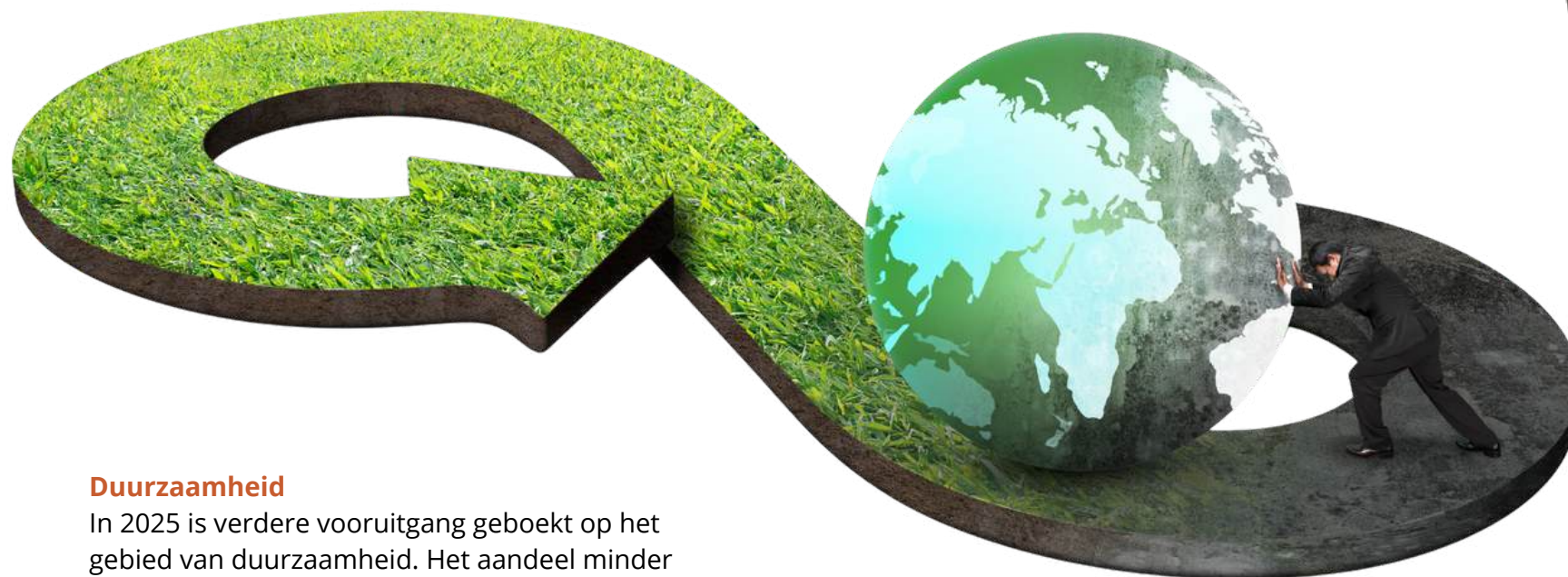
Om de bewustwording rondom gegevensbescherming te vergroten, zijn diverse initiatieven uitgevoerd:

- Informatieve nieuwsberichten over privacy en cybersecurity.
- Actieve deelname aan teamoverleggen om het thema onder de aandacht te brengen.
- Het Centraal Crisis Team heeft een training gevolgd waarin een hack/cyberdreiging werd gesimuleerd.

Het AVG-jaarverslag 2025 is opgesteld, waarmee wordt aangetoond hoe continu wordt gewerkt aan een veilige en privacybewuste zorgomgeving.

### In 2026 staan aanvullende acties gepland:

- Invulling vacature fulltime Security Officer.
- Implementatie van verbeterpunten uit de NEN-7510-assessment om tot een volwassenheidsniveau van 3 te komen, waar we in control zijn.
- Implementatie van NIS2: Zorggroep Sint Maarten zal maatregelen treffen om te voldoen aan de aangescherpte Europese richtlijn voor netwerk- en informatiebeveiliging.
- Doorontwikkeling van het privacybeleid: verdere implementatie en borging van privacy processen om te voldoen aan actuele wet- en regelgeving.
- Voortdurende aandacht voor cybersecurity en AVG, inclusief monitoring en risicobeheersing.



### Duurzaamheid

In 2025 is verdere vooruitgang geboekt op het gebied van duurzaamheid. Het aandeel minder milieubelastende voedingsmiddelen groeide naar 23%, terwijl gemiddeld 20–25% van de voedingsmiddelen uit plantaardige eiwitten bestaat. Vanaf 2026 wordt daarnaast minimaal 50% van de reinigingsmiddelen milieuvriendelijk ingekocht. Er zijn voorbereidingen gestart om voedselverspilling systematisch te meten, te beginnen op één locatie per regio.

Op het gebied van energie en CO<sub>2</sub>-reductie zijn verschillende maatregelen doorgevoerd, waaronder warmtepompen, LED-verlichting en elektriciteitsopslag in de nieuwbouw. Voor 2026 staat de voorbereiding van een nieuwe warmtepomp gepland. Daarnaast zijn mobiliteitsinitiatieven ontwikkeld om uitstoot te verminderen, bijvoorbeeld door het stimuleren van thuiswerken, fietsmobiliteit en efficiënt reisgedrag.

Op het vlak van circulair werken is afvalscheiding ingevoerd op diverse locaties voor PD, glas, papier, incontinentiemateriaal en restafval, met verdere doorontwikkeling gepland in 2026. Daarnaast blijft de interne marktplaats een succes, waardoor hergebruik van materialen wordt gestimuleerd en verspilling wordt verminderd.

Voor 2026 ligt de focus op het voldoen aan de eisen van de Milieu Thermometer Zorg (MPZ), met als doel het behalen van het Bronzen certificaat voor twee locaties. In de daaropvolgende jaren wordt gestreefd naar uitbreiding van deze certificering naar alle overige locaties.

Tegelijkertijd worden dashboards en meetinstrumenten verder ontwikkeld, zodat duurzaamheid zichtbaar, meetbaar en geïntegreerd is in de dagelijkse praktijk.

Het jaar 2025 was het laatste jaar van onze strategische koers 2023-2025. We hebben samen met leer- en verbetersteams, vak- en expertgroepen, het managementteam, gremia én onze leveranciers vooruitgekeken: wat komt er op ons af? Bij Zorggroep Sint Maarten geloven we in de kracht van samen. Collega's, vrijwilligers en andere medestanders hebben meegedacht. Want we geloven dat je samen verder kijkt, beter afweegt en meer bereikt.

Het resultaat? Een strategie voor 2026 die is vastgelegd in een strategische krant. Gebouwd op onze visie *Deel je leven* en gedragen door onze kernwaarden. Vier strategische pijlers vormen het fundament om deze visie werkelijkheid te maken. Het waarmaken van onze visie doen we samen. Samen met 2.600 medewerkers en 1.500 vrijwilligers. De kracht van Zorggroep Sint Maarten ligt in mensen die in hun regio en vak dagelijks verschil maken, hun ervaringen delen en elkaar verder helpen. Zo maken we *Deel je leven* waar.

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



### Besturingsmodel

De organisatie kent een staf-lijnstructuur. 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 portefeuillevindeling op (regio)managementniveau belegd.

### De waarde van aandacht

Wij richten ons voorbij de zorg op een betekenisvol leven. Het gaat over het leven zelf, over leefplezier, menselijke waardigheid en de

verbinding met jezelf en anderen. Of je nu zorg geeft of ontvangt, er gebeurt iets kostbaars in die ontmoetingen. Soms onopvallend, nauwelijks zichtbaar voor een ander: een blik van herkenning of waardering, een gedeeld verhaal, een luisterend oor, een hand op een schouder. Juist in die kleine gebaren delen we ons leven. Ze geven kleur en betekenis en laten ons ervaren hoe waardevol het leven is. Ze herinneren ons aan wat de zusters Franciscanessen van Denekamp 150 jaar geleden al zeiden: 'Het leven is een geschenk'.

### De kracht van verbinding

Mensen leven graag in verbinding met anderen. We zoeken gezelschap en ontmoeten elkaar, thuis, in de buurt, op school, het werk en in het verenigingsleven. We kennen elkaar, helpen elkaar, maken samen herinneringen en delen ons leven. Dit maakt ons samen sterker. Bij Zorggroep Sint Maarten zijn we onderdeel van die sterke gemeenschappen in onze regio's. We zien onszelf niet alleen als professionals en vrijwilligers, maar ook als burens, bekenden en naasten. Dat is waardevol. Want relaties worden hechter, als we elkaar kennen en waarderen.

### Veerkrachtige mensen

Het leven brengt vreugde en verdriet, mooie en moeilijke momenten. Mensen zijn vaak veerkrachtiger dan we denken. We bezitten het vermogen om ons aan te passen en door te gaan, zelfs als het moeilijk is. Ieder mens moet de mogelijkheid hebben om regie te houden over het leven. Met steun van de omgeving.

### De bedoeling van zorg: een betekenisvol leven

Zorg draagt bij aan een hoger doel: ieder mens wil een betekenisvol leven leiden, een leven dat ertoe doet, waarin je kunt leren, liefhebben, helpen en genieten. Veel mensen krijgen te maken met momenten in hun leven waarop dat betekenisvolle leven wordt belemmerd door gezondheidsproblemen. Soms tijdelijk, soms blijvend. Op zulke momenten is het belangrijk om manieren te vinden om de kwaliteit van bestaan zo goed mogelijk te behouden. Met (technologische) hulpmiddelen, de steun van mensen om je heen, of uiteindelijk de inzet van vrijwilligers en professionals. Zorg is daarmee niet bedoeld om de regie over het leven over te nemen, maar om samen te zoeken hoe om te gaan met

belemmeringen of hoe deze weggenomen kunnen worden. Zodat mensen zoveel mogelijk hun eigen leven kunnen blijven leiden. In verbinding met zichzelf en met anderen.

### Aandacht voor mensen, onderdeel van de gemeenschap

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 2025 verder geëffectueerd. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking rondom het project Versneld Verbinden in Twente, Ouder worden doen we samen en de samenwerking in de campagne Zelf zorgen samen doen.



## Kwaliteitsbeeld 2025 | Algemene ontwikkelingen, kwaliteit en bijzondere gebeurtenissen

Voor de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit verwijzen we graag naar ons Kwaliteitsbeeld 2025 dat uiterlijk op 31 maart 2026 beschikbaar is op [onze website](#).

# Kwaliteitsbeeld 2025

### Greep uit behaalde resultaten 2025 en doelen voor 2026

Alles is klikbaar: Klik op de diverse onderdelen om er direct meer over te lezen

**Bouwsteen 1**

**Het kennen van wensen en behoeften**

**Resultaten 2025**

- Aanscherping en herformulering visie
- Vormgeving nieuwe strategische koers
- Inventarisatie herontwerp cliëntwaardering
- Beleid en toolbox Leven in vrijheid
- Implementatie en scholing palliatieve zorg
- Gezamenlijke vragenlijst wijkzorg en locaties
- Uniform gebruik triage-instrument en SBARR
- Start nieuw toedienregistratiesysteem
- Workshop Maaltiviteit

**Doelen 2026**

- Doorwerking aangescherpte visie in beleid
- Vaststelling strategische koers
- Uitwerking en pilot nieuwe cliëntwaardering
- Vervolg implementatie Leven in vrijheid
- Afronding scholingen/borging palliatieve zorg
- Optimalisatie gezamenlijke vragenlijst
- Vervolg nieuw toedienregistratiesysteem

**Bouwsteen 2**

**Het bouwen van netwerken**

**Resultaten 2025**

- Introductie Samen delen we de zorg-gesprek
- Dialogsessies mantelzorg en collega's
- Training gespreksvoering met mantelzorgers
- Coaches Samen delen we de zorg gestart
- Pilot centraal aanmeldpunt wijkzorg
- Uniformering processen Thoez
- Voorbereiding regionale inzet Alerta
- Vaststelling transformatieplan Twente Beter
- Campagne Zelf zorgen, samen doen
- Ontwikkeling toekomstvisie eerstelijnszorg
- 3e plaats Polbeek Sociaal Ondernemer
- Bijdrage regiovisie Friesland
- Active deelname aan netwerken
- Start Versneld Verbinden
- Parkinson Boksen verder versterkt

**Doelen 2026**

- Versterken coaches Samen delen we de zorg
- Verankeren informele zorg in processen
- Training gespreksvoering met mantelzorgers
- Vervolg centraal aanmeldpunt wijkzorg
- Onderzoek bereikbaarheid ANW
- Uitvoering projecten Twente Beter
- Vervolg campagne Zelf zorgen, samen doen
- Vervolg stappen uniformering eerstelijnszorg
- Vervolg Versneld Verbinden

**Bouwsteen 3**

**Het werk organiseren**

**Resultaten 2025**

- MTO: aanpak werkdruk uitgewerkt
- Onderzoek duurzame teamsamenstelling
- Plan werving & selectie opgesteld
- Adviseur Veilig en Gezond Werken gestart
- Projectgroep professioneel zeggenschap
- (Ont)regel de zorg: knelpunten opgehaald
- Beeldzorgteam-pilot positief
- Spraakgestuurd rapporteren gestart
- VIP Live gestart
- ARNA koploperonderzoek gestart
- Luna opgeschaald
- Duurzaamheidsmaatregelen doorgevoerd
- Leiderschapstrajecten vakgroepen uitgewerkt
- Professionaliseringsslag privacy & security

**Doelen 2026**

- Uitvoering nieuw MTO
- HRM-adviseurs versterken duurzame teams
- Doorontwikkeling werving & selectie
- Verdere borging veilig & gezond werken
- Versterking methodisch en cyclisch werken
- Expertgroepen periodiek beoordelen
- Verdere uitwerking portfoliomanagement
- Professioneel zeggenschap verdiept
- Efficiëntere werkprocessen (Ont)regel de zorg
- Verdere uitwerking centraal beeldzorgteam
- Brede uitrol spraakgestuurd rapporteren
- Vervolg VIP Live uitrol
- Vervolg ARNA
- MPZ-brons + verdere verduurzaming
- Vervolg professioneel leiderschap vakgroepen
- Optimalisatie informatiebeveiliging en privacy

**Bouwsteen 4**

**Leren en ontwikkelen**

**Resultaten 2025**

- Start concretisering strategisch leerplan
- Onderscheid gemaakt in scholingsaanbod
- Werkpleklers verder versterkt
- Project Bekwaam is inzetbaar gestart
- Voorbereiding nieuw LMS

**Doelen 2026**

- Regio's kiezen overige ontwikkelthema's
- Verder versterken werkpleklers
- Vervolg project Bekwaam is inzetbaar
- Nieuw LMS in gebruik

**Bouwsteen 5**

**Inzicht in kwaliteit**

**Resultaten 2025**

- Doorontwikkeling BI-tool met nieuwe data
- Zelfevaluatie zorgtechnologie
- Intercollegiale visitatie Leven in vrijheid
- Klantaudit uitgevoerd
- Visitatie Medische staf positief (Verenso)
- Tevredenheidsmeting Caren uitgevoerd

**Doelen 2026**

- Doorontwikkeling inzicht in kwaliteit
- Vervolg zelfevaluaties
- Structuur onafhankelijk toetsen aanscherpen
- Uitkomsten visitaties doorvoeren

zorggroep sint maarten

### Het jaar 2025 in enkele gemiddelde cijfers

- 1097 cliënten locaties
- 2508 cliënten wijk
- 43 cliënten met een VPT
- 2754 medewerkers
- 1512 vrijwilligers
- 217 stagiairs

**Waar zitten we?**

Joure, Heerenveen, Tubbergen, Ootmarsum, Denekamp, Weerselo, Oldenzaal, Losser, Overdinkel, Harmelen, Zutphen, Lochem

7 BESTUURSVERSLAG 2025

## Financiële analyse over 2025 | 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.<sup>1</sup>

Resultaten ( x € 1.000)	2025	2024
Stichting Zorggroep Sint Maarten	6.818	9975
Stichting Woonvormen Sint Maarten	1254	124
<b>Geconsolideerd resultaat</b>	<b>8.072</b>	<b>10.099</b>

### Resultaat Zorggroep Sint Maarten

Het resultaat van Zorggroep Sint Maarten 2025 is, ondanks dat het substantieel lager is dan over 2024, erg goed te noemen. Ook in 2025 is een belangrijk (78%) deel van het resultaat van Zorggroep Sint Maarten, evenals voorgaande jaren, gerealiseerd vanuit de vastgoedexploitatie. Met name instroom van cliënten met een hogere ZZP, een hogere bezettingsgraad en een hoger Wlz-tarief hebben tot een verbetering van de zorgexploitatie geleid. Door krapte op de arbeidsmarkt en onzekerheid over de tarieven in de toekomst blijft het halen van een positief resultaat op de zorgexploitatie een uitdaging.

### Resultaat Woonvormen Sint Maarten

Het resultaat van Woonvormen Sint Maarten is in 2025 € 1,1 mln hoger dan in 2024. Er was in 2025 geen sprake van bijzondere financiële posten. Vanaf 2026 wordt een lager resultaat voorzien door hogere afschrijvingskosten als gevolg van de activering van het pand aan de Bosweg in Lochem. Daarnaast is er financiering aangetrokken als gevolg van deze bouwactiviteit, waardoor rentelasten ook zullen toenemen.

### Financieringsbehoefte

De in 2024 voorbereide financieringen voor de Bosweg in Lochem, zowel het geborgde deel van € 9,6 mln als het ongeborgde deel van € 4,8 mln, worden in 2026 aangetrokken. De voorbereide financiering voor Gereia in Oldenzaal van € 8,1 mln staat gepland om per 1 juli 2026 aan te trekken.

### Ontwikkelingen laatste 5 jaren

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

Resultaat ( bedragen x € 1.000)	2025	2024	2023	2022	2021
bedrijfsopbrengsten	162.838	153.085	139.258	127.433	125.542
kosten van grond en hulpstoffen	3.864	3.720	3.182	2.965	2.960
kosten uitbesteed werk en overige externe kosten	4.433	4.570	4.141	4.167	2.662
personeelskosten	106.218	96.574	90.037	89.294	88.447
afschrijvingskosten	8.289	7.904	7.584	7.689	7.089
bijzondere waardevermindering	-79	793	0	0	0
overige bedrijfskosten	31.376	29.418	27.135	21.233	21.213
financiële baten en lasten	665	7	807	1.787	1.926
totaal bedrijfskosten	154.766	142.986	132.886	127.135	124.297
<b>resultaat</b>	<b>8.072</b>	<b>10.099</b>	<b>6.372</b>	<b>298</b>	<b>1.245</b>
<b>resultaat in % van bedrijfsopbrengsten</b>	<b>4,96%</b>	<b>6,60%</b>	<b>4,58%</b>	<b>0,23%</b>	<b>0,99%</b>
<b>gemiddeld aantal ingezette fte's</b>	<b>1.541</b>	<b>1.489</b>	<b>1.458</b>	<b>1.464</b>	<b>1.473</b>

### Opbrengsten gestegen

De opbrengsten zijn in 2025 met € 9,7 mln (6,4%) gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging wordt met name gerealiseerd door een combinatie van verhoging van de zorgtarieven en een betere bedbezetting in 2025.

### Kosten gestegen

De kosten zijn met € 11,8 miljoen (8,2%) gestegen. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere personeelskosten (€ 9,6 miljoen). Daarnaast zijn ook de voedingskosten, IT-kosten en cliëntgebonden kosten gestegen, terwijl de financiële baten zijn gedaald.

<sup>1</sup> 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)	2025	2024	2023	2022	2021
vaste activa	132.038	118.424	111.672	109.348	110.862
vlottende activa	50.134	57.347	48.937	46.033	42.699
<b>totaal activa</b>	<b>182.172</b>	<b>175.771</b>	<b>160.609</b>	<b>155.381</b>	<b>153.561</b>
eigen vermogen	120.037	111.965	101.865	95.493	95.195
voorzieningen	4.486	4.497	4.474	3.650	3.914
langlopende schulden	31.175	33.986	30.982	34.308	36.698
kortlopende schulden	26.474	25.323	23.288	21.930	17.754
<b>totaal passiva</b>	<b>182.172</b>	<b>175.771</b>	<b>160.609</b>	<b>155.381</b>	<b>153.561</b>
<b>Kengetallen</b>					
solvabiliteit (EV/TV)	65,89%	63,70%	63,42%	61,46%	61,99%
budgetratio (EV/omzet)	73,72%	73,14%	73,15%	74,94%	75,83%
current ratio (vlot. activa/kortl. schulden)	1,9	2,3	2,1	2,1	2,4

### Solvabiliteit en current ratio op stabiel hoog niveau

De financiële kengetallen solvabiliteit (65,9% ultimo 2025 versus 63,7% ultimo 2024) en current ratio (1,9 ultimo 2025 versus 2,3 ultimo 2024) blijven voor de Zorggroep op een stabiel hoog niveau.

De kortlopende schulden zijn ten opzichte van het voorgaande jaar licht gestegen. Dit is met name het gevolg van een toename van de schuld uit hoofde van vakantiedagen en een hogere aflossingsverplichting van leningen binnen één jaar, doordat nog een kasgeldlening moet worden afgelost. Daartegenover staat dat de schuld aan leveranciers is afgenomen, als gevolg van een extra betaling rondom de feestdagen.

### Budgetratio is gelijk gebleven

De budgetratio van 73,7% in 2025 is nagenoeg gelijk gebleven aan die van 2024 doordat zowel de omzet als het eigen vermogen zijn gestegen.

## Werkkapitaal

Ten aanzien van de ontwikkelingen in het werkkapitaal:

Werkkapitaal (bedragen x € 1.000)	2025	2024	2023	2022	2021
onderhanden werk dbc's	612	382	280	60	301
vorderingen en overlopende activa	18.795	35.630	7.633	9.708	8.882
liquide middelen inclusief effecten	30.727	21.334	41.024	36.265	33.516
	50.134	57.346	48.937	46.033	42.699
schulden aan kredietinstellingen kort	2.158	1.158	896	1.052	1.089
schulden en overlopende passiva	24.316	25.114	22.392	20.878	16.665
	26.474	25.323	23.288	21.930	17.754
<b>werkkapitaal</b>	<b>23.660</b>	<b>32.023</b>	<b>25.649</b>	<b>24.945</b>	<b>29.228</b>

### Werkkapitaal op stabiel hoog niveau

Het werkkapitaal is op 31 december 2025 gedaald met € 8,4 mln ten opzichte van het voorgaand jaar, met name door het uit eigen middelen betalen van bouwprojecten.

### Kasstromen

In de jaarrekening 2025 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. De liquide middelen zijn in 2025 met € 9 mln toegenomen, met name als gevolg van het resultaat over 2025.

### Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is ultimo 2025 (evenals ultimo 2024) ruim en met een DSCR van 3,58 wordt voldaan aan de eis uit bankconvenant van 1,4 uit de in 2025 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.

## Toepassing gedragscodes waaronder de Governancecode

Zorggroep Sint Maarten heeft haar interne gedragscode geëvalueerd en geactualiseerd. Dit is vastgelegd in het beleid Zo gaan we met elkaar om. Hierin is beschreven hoe we binnen de Zorggroep met elkaar om willen gaan, wat je kunt doen als je ongewenst gedrag meemaakt, hoe een vertrouwenspersoon jou kan ondersteunen en hoe je eventueel een klacht kunt indienen. Ook is er een gedragscode voor vrijwilligers opgesteld.

De Governancecode Zorg wordt (verplicht) gevolgd. Bij de Zorggroep gebruiken we het Nederlandse begrip 'Goed Bestuur'. Bij goed bestuur kan onderscheid gemaakt worden tussen de wet- en regelgeving in de sector, en de manier waarop de Zorggroep die wet- en regelgeving concreet invult bij de besturing, beheersing, verantwoording en het interne toezicht. Voor de Zorggroep staat *Deel je leven* centraal, en dat willen wij daarom ook nadrukkelijk meenemen bij het vormgeven en uitvoeren van goed bestuur. [Op onze website](#) is zichtbaar in welke documenten de afspraken voor goed bestuur zijn vastgelegd. Dit betreft bijvoorbeeld het beleid onkosten Raad van Bestuur, de toezichtvisie Raad van Toezicht, de verschillende reglementen en de statuten (laatst gewijzigd in 2024).



## Onderzoek en ontwikkeling (zorginnovatie)

In 2025 hebben wij duidelijke stappen gezet in de uitvoering van ons strategisch plan dat bijdraagt aan het versterken van onze rol als snelle volger binnen de zorgtechnologiesector. Binnen alle intramurale locaties en bijna alle wijkteams zijn techambassadeurs benoemd, die een actieve rol vervullen in het stimuleren van kennisdeling, acceptatie en toepassing van zorgtechnologie in de dagelijkse praktijk.

Daarnaast zijn meerdere pilots opgestart, waaronder Compaan (beeldzorg) en de Dosell (medicijndispenser). Andere technologieën, zoals spraakgestuurd rapporteren en de Nedap Luna (foto), zijn geïntroduceerd in de wijkverpleging en inmiddels breder opgeschaald. Ook is in 2025 de gefaseerde implementatie van de vernieuwing van zorgalarmering gestart.

Zorgtechnologie maakt hierdoor steeds nadrukkelijker onderdeel uit van onze reguliere dienstverlening en draagt bij aan efficiëntere werkprocessen, het verlichten van de werkdruk en het vergroten van de zelfredzaamheid en kwaliteit van zorg voor cliënten.



## Risicomanagement

### Financieel beleid

Zorggroep Sint Maarten 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 governancestructuur, 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma In het oog, in het Hart (behoud medewerkers).</li> <li>• Vervolg trainingen Jij bent belangrijk (gedragsmatige visie op verzuim).</li> <li>• Uitvoering geven aan het strategisch leerplan: visie en speerpunten 2025-2028.</li> <li>• Opvolging geven aan MTO-resultaten.</li> <li>• Onderzoek loopt hoe we kunnen komen tot een duurzame teamsamenstelling.</li> <li>• Gestart met het project Bekwaam is inzetbaar, hoe meer te werken op basis van kennis, competenties en ervaring.</li> <li>• Start implementatie project Professioneel zeggenschap: collega's zijn getraind en gaan in gesprek met de teams om zeggenschap te stimuleren.</li> <li>• Uitbreiding van technologie, zoals spraakgestuurd rapporteren en beeldbellen voor de wijk.</li> </ul>	<p>Getroffen maatregelen hebben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de betrokkenheid van medewerkers gestimuleerd;</li> <li>• de aantrekkelijkheid als werkgever vergroot;</li> <li>• bijgedragen aan het behoud van medewerkers bij de organisatie.</li> </ul> <p>Door de verbeterde beheersing van het verzuim is de inzet vanuit eigen beschikbaar arbeidspotentieel toegenomen.</p>
Onvoldoende bescherming tegen ongeautoriseerd gebruik van de digitale (cloud-) werkomgeving	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek laten uitvoeren naar de volwassenheid van onze informatiebeveiliging en privacy (IBP) organisatie.</li> <li>• Aangesloten bij Z-cert.</li> <li>• Herijking security met Managed Services Provider.</li> <li>• Applicatielandschap in kaart gebracht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiding van security en IBP-maatregelen.</li> <li>• Applicatieoverzicht zorgt voor overzicht, waardoor risico's eerder worden herkend en beter beheerst.</li> </ul>
Onvoldoende opbrengsten om aanhoudende kostenstijgingen op te kunnen vangen	Minimaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturen op zzp niveau 5 of hoger in de woon-zorgcomplexen.</li> <li>• Uitnutting bestaand vastgoed optimaliseren.</li> <li>• Onderzoek naar enerzijds verlieslatende activiteiten en anderzijds nieuwe resultaat bijdragende concepten.</li> <li>• Aanscherpen stadia in de financiële pdca-cyclus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aantal cliënten met zzp 4 is in 2025 verder afgenomen en het aantal cliënten met VPT-zorg is verder gegroeid.</li> <li>• De capaciteit voor cliënten met verblijf is in 2025 toegenomen.</li> <li>• Er is een pilot gedraaid met een beeldbelteam voor de wijkzorg.</li> <li>• Het proces jaarafsluiting is versneld.</li> </ul>



### 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 van de mensen in de organisatie ten aanzien van risico's: de risicocultuur.

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.

Er wordt gewerkt aan een gezonde risicocultuur door collega's mee te laten praten over de ontwikkeling en inhoud van het werk en de strategische koers. Dit zorgt voor bewustwording, openheid en gedeelde verantwoordelijkheid en draagt bij aan het tijdig herkennen en beheersen van risico's.



## 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 wordt uitgevoerd vanuit het programma duurzaamheid.

### Algemeen maatschappelijk

In 2025 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 Green Deal getekend. In 2025 hebben we besloten om in 2026 op twee locaties de Bronzen certificering van de milieuthermometer te gaan realiseren.

### Sociaal

Bij Zorggroep Sint Maarten staat de mens centraal. Vanuit onze visie *Deel je leven* werken wij aan een inclusieve en veilige werkomgeving waarin collega's met aandacht en hun hart kunnen werken.

Wij bieden ruimte aan mensen met diverse achtergronden, waaronder zij-instromers, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en collega's met een buitenlands zorgdiploma. Daarbij kijken we verder dan formele kwalificaties en richten we ons op talent, motivatie en ontwikkeling. Structureel is er aandacht voor welzijn, werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Door thema's als balans, mentale veerkracht en vitaliteit bespreekbaar te maken, versterken we een gezonde en ondersteunende organisatiecultuur. Sociale veiligheid en vertrouwen vormen hierbij een belangrijke basis. We stimuleren een open en respectvolle werkomgeving waarin collega's zich veilig voelen om zich uit te spreken en met elkaar in gesprek te gaan. Daarnaast hechten we grote waarde aan professionele zeggenschap. Medewerkers worden actief betrokken bij de inrichting en ontwikkeling van hun werk, wat bijdraagt aan vakmanschap, eigenaarschap en werkplezier. Tot slot zijn wij als organisatie verbonden met de samenleving en werken we samen met regionale partners aan toegankelijke zorg en maatschappelijke participatie. Deze uitgangspunten krijgen binnen de organisatie concreet vorm door gerichte aandacht voor instroom, begeleiding, welzijn en professionele zeggenschap van medewerkers.





zorggroep sint maarten

### Praktijkvoorbeelden sociaal ondernemerschap

Onze maatschappelijke betrokkenheid komt ook tot uiting in concrete samenwerkingen en erkenningen.

### 3e plaats Polbeek Sociaal Ondernemer

Een mooi voorbeeld hiervan is Polbeek, dat in 2025 de derde plaats behaalde bij de verkiezing Sociaal Ondernemer van GelreWerkt. Deze erkenning onderstreept onze inzet om werk te bieden aan mensen met uiteenlopende talenten en achtergronden, en om sociaal ondernemerschap een vanzelfsprekend onderdeel te maken van onze organisatie.



### Fryslân Werkt

Daarnaast werken wij in Friesland samen met Fryslân Werkt. Fryslân Werkt is hét samenwerkingsverband van overheid, onderwijs, UWV, sociale ontwikkelbedrijven, sociale partners en SBB in Friesland. Binnen dit netwerk worden mensen begeleid en geplaatst naar passend werk, waarbij wij als Zorggroep Sint Maarten actief bijdragen aan kansen voor duurzame participatie.



### Talenten Zonder Grenzen

Ook hebben wij een samenwerking met Talenten Zonder Grenzen. Deze organisatie helpt statushouders bij het vinden van werk en ondersteunt werkgevers bij het werven, begeleiden en duurzaam inzetten van geschikte kandidaten. Dankzij deze samenwerking dragen wij bij aan inclusieve arbeidsmarktparticipatie én verrijken wij onze organisatie met nieuwe perspectieven en talenten.



### 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 iedereen 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 wanneer collega's het naar hun zin hebben ze het meest waardevol zijn voor zichzelf en voor anderen.

In 2025 zijn we gestart met het project Bekwaam is inzetbaar. Het project richt zich op het inzetten van medewerkers op basis van bekwaamheid in plaats van bevoegdheid, binnen de kaders van de wet BIG en Wkkgz. Hiermee stimuleren we het inzetten van talenten.

## Resultaatbestemming

Over het kalenderjaar 2025 realiseerde de Zorggroep een resultaat van € 8.072.220

Een belangrijk deel van het resultaat van Zorggroep Sint Maarten over 2025 is afkomstig uit de vastgoedexploitatie. 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 2025 effect gesorteerd en geleid tot een positief resultaat op de zorgexploitatie.

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



## Verwachtingen voor 2026

### Deel je leven dichtbij

In onze strategische krant 2026 en verder hebben we 4 pijlers geformuleerd:

- Ruimte om *Deel je leven* waar te maken: collega's en vrijwilligers
- Samen voor een betekenisvol leven: cliënten en naasten
- Investeren in een netwerk van omzien en delen: samenleving
- Hoe kan het wel? Vertrouwen en wendbaarheid: organisatie

Dit hebben we vertaald naar resultaten voor 2026 op onze concern A3 2026. Hierin hebben we gespecificeerd wat we per strategische pijler **WILLEN** en wat we **ZIEN**. De regio's, stafdiensten, expertgroepen en vakgroepen maken op basis van deze concern A3 een eigen A3 met actiepunten voor 2026.

Ook werken we in 2026 aan portfoliomanagement waarin we met de beschikbare capaciteit en middelen we gericht keuzes maken in welke projecten we doen, tevens maken we de voortgang van deze projecten inzichtelijk op een projectenoverzicht. Dit helpt ons om de juiste dingen, goed te doen.

De strategische krant is uiterlijk 31 maart 2026 beschikbaar op [onze website](#).

### Ontwikkelingen Vastgoed

Zorggroep Sint Maarten blijft streven naar verbetering van haar vastgoedportefeuille. Onze cliënten vragen om een optimale woon- en zorgomgeving waarin duurzaamheid centraal staat. De nieuwbouw aan de Bosweg in Lochem is gerealiseerd en de bewoners zijn eind 2025 verhuisd. De nieuwbouw en verbouw van Gereia in Oldenzaal zijn in volle gang.

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.

