



zorggroep sint maarten



# Bestuursverslag 2020

vastgesteld door rvb en goedgekeurd door rvt 21 mei 2020 – onderdeel van de jaarrekening 2020

*deel je leven*

## Inhoud

Voorwoord.....	3
Wie zijn wij?.....	4
Belangrijkste beleidsspeerpunten en resultaten in het jaar 2020.....	6
Financiële analyse.....	9
Risicobeheersing .....	13
Voornaamste risico's en ondernomen acties .....	15
Verwachtingen voor 2021 .....	16
Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	18
Gedragscode .....	18
Winstbestemming .....	18

## Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag 2020. Dit verslag behoort bij de jaarrekening 2020 en geeft, naast andere verantwoordingsverslagen zoals het kwaliteitsverslag, beeld bij de activiteiten van Zorggroep Sint Maarten in 2020.

### Mondiale crisis

2020 is een jaar dat grotendeels in het teken stond van een mondiale crisis: de corona-pandemie en de beheersing daarvan vergde veel van ons allemaal en daarmee ook van de cliënten, medewerkers, vrijwilligers en overige betrokkenen van Zorggroep Sint Maarten. Dit heeft grote impact gehad op velen. Met name ziekte en overlijdens van zowel cliënten als medewerkers ten gevolge van corona en de effecten van de maatregelen op onze cliënten en medewerkers wogen zwaar. Middels het speciaal daartoe ingerichte corona kernteam zijn wij in staat geweest aan adequaat crisismanagement te doen en hebben we onze gremia continu en uitgebreid geïnformeerd. Later in dit verslag leest u meer over corona.

### Realiseren doelstellingen

In 2020 hebben we middels onze 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 mogelijk om (strategisch) beleid en (dagelijkse) praktijk tot op teamniveau met elkaar te verbinden.

### Grote trajecten afgerond

Er is een aantal grote trajecten afgerond te weten:

- Een wijziging van het besturingsmodel: we kantelen door 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) is per januari 2021 gerealiseerd, de tweede fase (inrichting lokaal management, aansluitende behandeldienst en facilitaire organisatie) krijgt in 2021 verder zijn beslag.
- Inbedding kwaliteit van zorg, onder andere door de structuur van kwaliteitsborging middels expertgroepen.
- Implementatie divers beleid, zoals nieuwe klachtenregeling voor cliënten (inclusief interne klachtenfunctionaris), wet zorg en dwang.



---

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





**zorggroep** sint maarten

- De overstap naar een nieuw systeem voor personeels- en salarisadministratie.
- Implementatie van nieuw verzuimbeleid en verbeterde werkwijze plannen & roosteren.
- Overgang naar een nieuwe IT-partner en vernieuwing van de werkplekken waardoor deze volledig cloudgebaseerd is

### **Op orde brengen bedrijfsvoering**

Het grootste zorgpunt voor het komende jaar (2021) voor de Zorggroep is gelegen in het weer op orde brengen van de bedrijfsvoering. Het groeien naar een gezonde zorgexploitatie is hierbij de belangrijkste opdracht, deze heeft nadrukkelijk de focus van de raad van bestuur.

### **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. De komende jaren werken aan doorontwikkelen van ons beleid en de daaruit voortvloeiende plannen van aanpak op deze thema's

### **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 weer meer aandacht is voor onze maatschappelijke opdracht, namelijk het van betekenis zijn voor kwetsbare mensen in onze samenleving. Onze visie Deel je leven sluit hier prachtig bij aan, omdat deze uitgaat van verbondenheid, eigen regie en wederkerigheid.



## **Wie zijn wij?**

### **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 B.V.

VOF Eschede ( is opgeheven per 30-12-2020 en volledig overgenomen door stichting Woonvormen Sint Maarten, onderdeel van Zorggroep Sint Maarten)

## Organogram (per 01-01-2021)



## 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.



**zorggroep** sint maarten

### **Eigen regie cliënten**

Eigen regie van al onze cliënten is hierbij het uitgangspunt. De Zorggroep wil mensen helpen om zo lang mogelijk te blijven wonen en een veilig thuis bieden. En als dit niet meer kan bij ons in een veilige woonomgeving, 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 mantelzorgers 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. 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 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 in Noordoost Nederland en onze locatie Gaza in Harmelen.<sup>2</sup>

## **Belangrijkste beleidsspeerpunten en resultaten in het jaar 2020**

### **Corona**

Het jaar 2020 bracht ons een onvoorziene omstandigheid met grote consequenties: het coronavirus. Dit virus had een enorme impact op de maatschappij en ook op Zorggroep Sint Maarten. Ondanks de zorgen over besmetting hebben onze medewerkers keihard gewerkt om onze kwetsbare cliënten goed te blijven ondersteunen. Sommige teams zijn hard getroffen door veel ziekte en zelfs overlijdens van cliënten en/of collega's. Wij zijn heel trots

---

<sup>2</sup> Vanaf 2021 maakt de locatie Gaza onderdeel uit van één van de vijf regio's, namelijk Gelderland-Utrecht



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.

### Ongekende effecten

De landelijke maatregelen brachten ongekende effecten met zich mee, zoals het volledig wegvallen of sterk verminderen van de mogelijkheden om zorg te bieden op onze dagvoorzieningen, behandeling en wijkverpleging. Daarnaast vergde dit ook een andere organisatie van de zorg door de sluiting van onze locaties voor alle externe bezoekers, waardoor ook onze vrijwilligers en een deel van onze collega's niet meer op locaties konden komen. Op macroniveau zullen de landelijke maatregelen leiden tot een economische recessie in Nederland, waardoor de verwachting is dat de tarieven in de VVT-sector (ook) toenemend onder druk zullen komen te staan.

### Uitvraag gevolgen

Er is een bredere uitvraag gedaan in de organisatie naar de positieve en negatieve gevolgen van de corona-crisis. De negatieve gevolgen proberen we op te lossen en de positieve gevolgen willen we graag vasthouden voor de toekomst. Daar waar mogelijk en passend nemen we deze ook mee in het jaarplan A3 voor 2021.



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

**verder en gezamenlijk laden en inbedden van Deel je leven in onze geharmoniseerde werkprocessen en binnen de Zorggroep-kaders, onder meer door:**

- Inrichting eenduidige en begrijpelijke organisatiestructuur (van matrix- naar lijnorganisatie);
- verbeteringen in processen rondom de cliënt, zoals medicatie, zorgdossier, melden en analyseren van incidenten, klachtafhandeling;
- verbeteringen in digitalisering en IT-ondersteuning, zoals nieuw personeels- en salarisadministratiesysteem, financieel systeem, innovatieve projecten (Heupairbag, Smartglass) en een nieuwe cloudgebaseerde kantoorwerkplek)



**het op orde brengen en borgen van onze kritische processen binnen de opgestelde begroting, rekening houdend met de hiervoor geldende externe vereisten waaronder de landelijke Kwaliteitskaders en het actieprogramma Werken in de zorg, onder meer door:**

- inbedding kwaliteitsborging middels expertgroepen;
- implementatie van een vernieuwd verzuimbeleid, Jij bent belangrijk; Invoering van een nieuw personeelsinformatiesysteem AFAS, Opstellen van de RI&E (veilig en gezond werken), Invoering centraal opleidingsplan en implementatie vernieuwd roosterproces;
- verbetering systematiek voor realisatie van (strategische) doelen, zoals de zorgmonitor, kwartaalrapportages.



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 2020, welke beschikbaar wordt gesteld op onze [website](#).



## Financiële analyse

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>3</sup>

<b>Resultaten ( x € 1.000)</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Stichting Zorggroep Sint Maarten	1.878	-3.750
Stichting Woonvormen Sint Maarten	645	7.011
Behandelcentrum Sint Maarten B.V.	-40	18
<b>Geconsolideerd resultaat</b>	<b>2.483</b>	<b>3.279</b>

### Incidentele bate

Er is sprake van een daling van het geconsolideerde resultaat van de Zorggroep ten opzichte van voorgaand boekjaar 2019. Echter het geconsolideerde resultaat over 2019 werd in belangrijke mate bepaald door het resultaat uit de verkoop van de locatie Antonius in Eindhoven; deze transactie leverde een incidentele bate van € 6,3 mln op bij stichting Woonvormen Sint Maarten en een incidentele last van € 0,6 mln bij stichting Zorggroep Sint Maarten. Gecorrigeerd voor deze (per saldo) incidentele bate van € 5,6 mln is er, ten opzichte van 2019, sprake van een stijging van het resultaat bij de Zorggroep.

### Vastgoed exploitatie

Een belangrijk deel van het resultaat van stichting Zorggroep Sint Maarten is gerealiseerd vanuit de vastgoed exploitatie. De aandacht voor de efficiënte bedrijfsvoering in de zorg (o.a. minder inhuur personeel niet in loondienst, minder verzuim en actuele indicaties) heeft, ondanks alle corona perikelen, wel geleid tot een aanzienlijk beter resultaat uit zorgactiviteiten dan het jaar daarvoor, echter deze bleek ook in 2020 nog steeds verliesgevend. De verschillende corona gerelateerde regelingen vanuit de Wet langdurige Zorg, de Zorgverzekeringswet alsook vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, hebben ervoor gezorgd dat de financiële gevolgen van de pandemie voor de Zorggroep beperkt bleven.

<sup>3</sup> Nota bene: beide stichtingen (Zorggroep en Woonvormen) bezitten vastgoed. Stichting Woonvormen verricht geen zorgactiviteiten.

### Ontwikkelingen laatste vijf jaren

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

<b>Resultaat ( bedragen x € 1.000)</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Bedrijfsopbrengsten	123.663	116.823	105.338	102.394	101.671
Personeelskosten	87.853	80.650	75.539	70.551	67.466
Afschrijvingskosten	6.992	7.916	8.479	7.788	7.876
Bijzondere waardevermindering	0	0	-267	-2.809	-1.868
Overige bedrijfskosten	24.187	22.226	19.951	19.609	19.392
Bijzondere last	0	619	0	0	0
Financiële baten en lasten	2.148	2.133	2.421	2.572	3.175
	121.180	113.544	106.123	97.711	96.041
<b>Resultaat</b>	<b>2.483</b>	<b>3.279</b>	<b>-785</b>	<b>4.683</b>	<b>5.630</b>
<b>Resultaat in % van bedrijfsopbrengsten</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>4,6%</b>	<b>5,5%</b>

### Opbrengsten gestegen

De opbrengsten zijn in 2020 met € 6,8 mln (5,9%) gestegen ten opzichte van het voorgaande boekjaar 2019. Deze stijging wordt met name gerealiseerd door verzwaring in de intramurale zorg, door de extra middelen die beschikbaar kwamen vanuit het Kwaliteitskader alsook door de vergoeding voor de in 2020 aan personeelsleden uitgekeerde zorgbonus. Hier staat tegenover dat de opbrengsten uit de restaurants en winkels op de locaties van de Zorggroep achterbleven als gevolg van de coronamaatregelen.

### Personeelskosten gestegen

De personeelskosten zijn in 2020 met € 7,2 mln (8,9 %) gestegen ten opzichte van 2019. Een en ander is het gevolg van de uitbreiding van het aantal fte's gefinancierd door de middelen uit het Kwaliteitskader alsook door de uitkering van de zorgbonus in 2020. Er is tegelijkertijd ten opzichte van het jaar 2019 beduidend minder gebruik gemaakt van inhuur van personeel.

### Overige bedrijfskosten

De toename van de overige bedrijfskosten ten opzichte van voorgaand jaar met € 2,0 mln (8,8%) is met name het gevolg van stijging van kosten die gerelateerd zijn aan corona zoals kosten van coronatesten, persoonlijke beschermingsmiddelen en extra schoonmaakkosten.

## Balans

Ten aanzien van de toestand op de balansdatum

Balans( bedragen x € 1.000)	2020	2019	2018	2017	2016
Vaste activa	110.429	112.328	122.168	124.268	119.498
Vlottende activa	47.077	45.635	37.649	39.031	46.729
Totaal activa	157.506	157.963	159.817	163.299	166.227
Eigen vermogen	93.951	91.467	88.188	88.973	84.290
Voorzieningen	1.161	1.579	1.921	1.716	1.945
Langlopende schulden	44.545	49.046	55.376	57.914	61.744
Kortlopende schulden	17.849	15.871	14.332	14.696	18.248
Totaal passiva	157.506	157.963	159.817	163.299	166.227
<b>Kengetallen</b>					
Solvabiliteit (EV/TV)	59,6%	57,9%	55,2%	54,5%	50,7%
Budgetratio (EV/omzet)	76%	78,3%	83,7%	86,9%	82,9%
Liquiditeit (vlot. activa/kortl. Schulden)	2,6	2,9	2,6	2,7	2,6

### Solvabiliteit en liquiditeit op stabiel hoog niveau

De financiële kengetallen solvabiliteit (van 57,9% ultimo 2019 naar 59,6% ultimo 2020) en liquiditeit (van 2,9 ultimo 2019 naar 2,6 ultimo 2020) blijven voor de Zorggroep op een stabiel hoog niveau. Met name de kwaliteitsmiddelen zorgen ervoor dat de bedrijfsopbrengsten aanzienlijk zijn gestegen. Hier staan voor het zelfde bedrag personele en materiele kosten tegenover, waardoor de stijging van de bedrijfsopbrengsten niet bijdraagt aan een stijging van het resultaat en daarmee het eigen vermogen.



## Werkkapitaal

Ten aanzien van het werkkapitaal

Werkkapitaal ( bedragen x € 1.000)	2020	2019	2018	2017	2016
Onderhanden werk dbc's	283	500	649	486	553
Vorderingen en overlopende activa	4.321	3.351	3.690	3.253	276
Vorderingen uit financieringstekort	7.798	4.622	3.447	3.565	5.423
Liquide middelen inclusief effecten	34.675	37.162	29.864	31.727	40.477
	47.077	45.635	37.650	39.031	46.729
Schulden aan kredietinstellingen kort	1.371	1.480	1.530	1.800	2.758
Schulden en overlopende passiva	16.478	14.392	12.803	12.896	15.490
	17.849	15.872	14.333	14.696	18.248
<b>Werkkapitaal</b>	<b>29.228</b>	<b>29.763</b>	<b>23.317</b>	<b>24.335</b>	<b>28.481</b>

### Werkkapitaal op stabiel hoog niveau

Het werkkapitaal is op 31 december 2020 licht gedaald, met € 0,5 mln ten opzichte van het voorgaand jaar en blijft daarmee op een stabiel hoog niveau.

### Kasstroom en financieringsbehoefte

In de jaarrekening 2020 van Zorggroep Sint Maarten is in paragraaf 5.1.3 een geconsolideerd kasstroomoverzicht opgenomen opgebouwd uit de kasstroom uit operationele activiteiten, de kasstroom uit investeringsactiviteiten en de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Over 2020 was sprake van een afname van de liquide middelen met in totaal € 2,5 mln.

### Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is ultimo 2020 (evenals ultimo 2019) ruim en er wordt voldaan aan de bankconvenanten. Zie ook de toelichting in paragraaf 5.1.5 van de geconsolideerde jaarrekening. Er is op korte termijn geen behoefte om externe financiering aan te trekken, op middellange termijn ontstaat deze behoefte wel als gevolg van nieuwbouwplannen op meerdere locaties. 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 hieraan op een defensieve en risico-averse wijze invulling en maakt geen gebruik van complexe financiële instrumenten of derivaten.

## Risicobeheersing

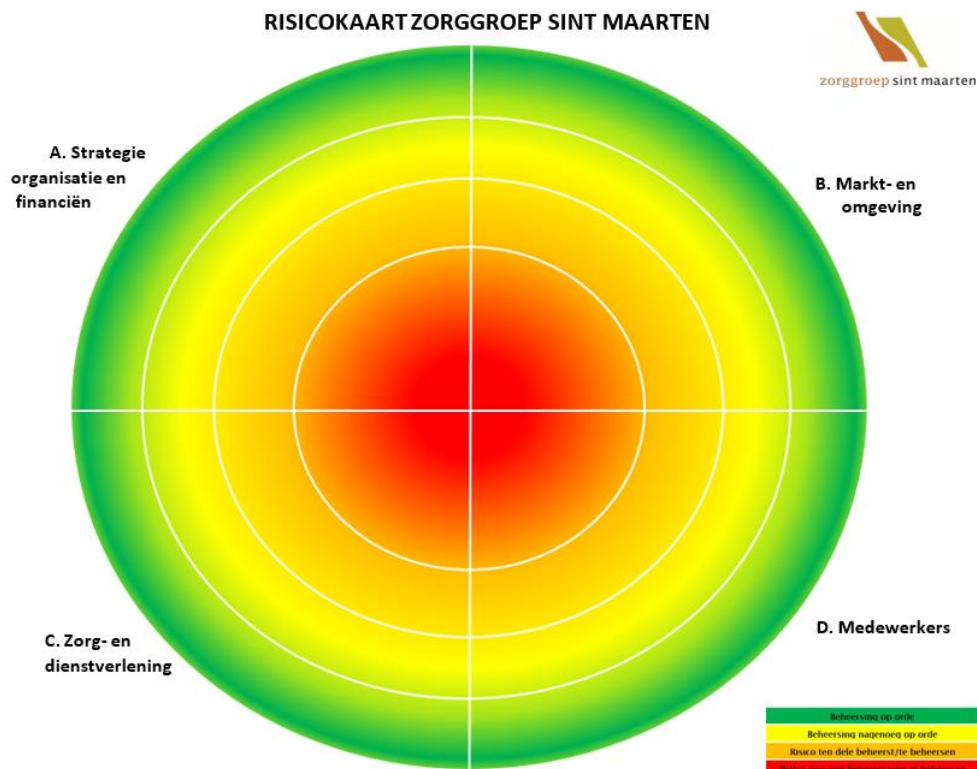
Ten aanzien van de mate van risicobereidheid hebben we onze maatschappelijke opdracht goed in het vizier: de zorg voor de meest kwetsbare ouderen en anderen die een beroep doen op onze zorg en ondersteuning in de regio's waar we actief zijn, waarbij we helpen de kwaliteit van leven te behouden of te verbeteren.

### Risicokaart

Jaarlijks maken wij middels een risicokaart een inschatting van de mate waarin de Zorggroep haar risico's beheerst op de in de A3 (jaarplan) geformuleerde doelen. Voor 2021 zijn dit: tevreden cliënten (1), medewerkers (2) en vrijwilligers (3), het voldoen aan de landelijk verplichte kwaliteitsindicatoren (4), zorgexploitatie conform begroting (5) en vanuit vakmanschap verbinding leggen binnen en buiten de organisatie (6). Aan het mitigeren van deze risico's liggen vaak overkoepelende verbeterkansen ten grondslag. Zoals:

- implementatie van de drempelloze clientreis
- de positionering van verpleegkundigen op zorgniveau 3-4-5
- verbeterkansen op het gebied van scholing en inspiratie gericht op de toenemende zorgcomplexiteit
- een heldere positionering van de Zorggroep als een sterk merk waar je bij wilt horen (wonen en werken).

Op dit moment wordt deze benadering verder doorontwikkeld.

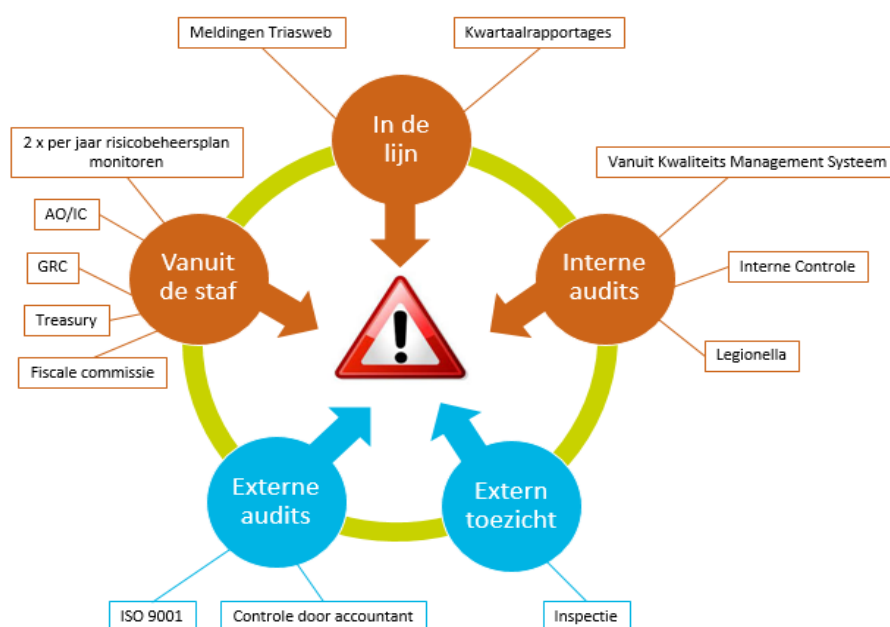




## In control op de risico's

Ondanks alle ambities is de Zorggroep in control op de risico's, hierop zijn acties gepland en vaak ook al in uitvoering. De toekomst is niet voorspelbaar. Echter op een aantal vlakken zijn we bezig met scenarioplanning. Het voornemen is de uitkomsten hiervan door te vertalen naar een financiële meerjarenraming. Ook hebben we onlangs binnen de Zorggroep een gremiadag met externe en interne stakeholders georganiseerd, waarin ook een doorkijk naar de toekomst van onze zorg- en dienstverlening centraal stond.

Daarnaast prioriteren we de toekomstige ontwikkelingen in relatie tot vastgoed, arbeidsmarkt, technologie en persoonsgerichte zorg. Dit maakt dat we verwachten voor de toekomst nog beter in staat te zijn onverwachte risico's te mitigeren. In onderstaand figuur is de systematiek van risicomanagement schematisch weergegeven.







## Voornaamste risico's en ondernomen acties

NB: het acute risico vanwege de coronacrisis is in de paragraaf 'verwachtingen voor 2021' opgenomen, omdat deze niet was voorzien in de reguliere risicobeheersingssystematiek.

### Risico

Zorgexploitatie conform begroting.

### Ondernomen acties

- Gestructureerde intake en informatievoorziening ('drempelloze cliëntreis');
- Maandelijks bedrijfsvoeringsoverleg t.b.v. monitoring en sturing;
- Verbeteren dashboards in de Zorgmonitor om als leidinggevende beter te kunnen sturen.



### Effect

Verlies op de zorgexploitatie is in 2020 aanzienlijk ingeperkt ten opzichte van 2019.

### Corona virus

De corona pandemie heeft forse impact gehad op Zorggroep Sint Maarten en degenen die nauw bij ons betrokken zijn. Deze impact is drieledig:

- Impact op cliënten en hun naasten. De nabijheid waar wij voor staan vanuit onze visie Deel je leven is tijdelijk onmogelijk geweest. Dit raakt ons enorm, omdat onze cliënten en familie hier erg door zijn getroffen. Daarnaast was er onder onze cliënten sprake van ziekte en overlijden ten gevolge van corona. Ook dit heeft impact. Wij hebben een spagaat ervaren tussen de prioriteit voor veiligheid/gezondheid naast de prioriteit voor welbevinden en kwaliteit van leven. Inmiddels is deze weer meer in balans gekomen.
- Impact op medewerkers en vrijwilligers. Ook onder onze medewerkers/vrijwilligers was er sprake van ziekte en helaas ook overlijden ten gevolge van corona. Tegelijkertijd is er door onze medewerkers onder zware omstandigheden hard gewerkt, waaronder ook het werken met persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM). Deze moeilijke omstandigheden hebben ook saamhorigheid gebracht. Voor vrijwilligers is door de pandemie hun nabijheid op onze locaties gedurende vele maanden niet goed mogelijk geweest. Inmiddels wordt dit weer gaandeweg opgebouwd.
- Impact op bedrijfsvoering. Door de corona-effecten (daling in bedbezetting, toename verzuim, leegstand?, beperking en sluiting dagopvang, compensatieregelingen) is het bijna onmogelijk geworden inzichtelijk te maken welke ontwikkelingen binnen de zorgexploitatie van Zorggroep Sint Maarten corona gerelateerd zijn en welke ontwikkelingen autonome verbeteringen zijn in de bedrijfsvoering. De resultaten binnen de zorgexploitatie zijn in 2020, inclusief de ondersteuning vanuit de diverse continuïteitsbijdragen, verbeterd ten opzichte van 2019, maar blijven desondanks ook in 2020 verlieslijdend.

## Verwachtingen voor 2021

### Geplande doelstellingen voor 2021

- 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 (waaronder: geharmoniseerd personeelsbeleid op vinden, verbinden en loslaten van medewerkers, A3 systematiek verder implementeren);
- 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



### Geen grote investeringen

Voor het jaar 2021 worden bij de Zorggroep geen grote investeringen verwacht, de geplande uitgaven kunnen naar verwachting ruimschoots worden voldaan uit de reguliere kasstromen en ruime liquiditeitspositie. Wel zal er sprake zijn van een lichte groei in het aantal fte's, mede ten gevolge van de investeringen in kwaliteit van zorg. Naar verwachting zal de omzet licht stijgen naar omstreeks 114 miljoen euro, dit is exclusief corona-effecten.

### Overgangsjaar

2021 is een bijzonder jaar. Het lijkt een overgangsjaar te zijn van een periode van voortdurende financiële impulsen van kwaliteitsgelden naar een periode waarin deze middelen eerder zullen afnemen dan toenemen. We realiseren ons dan ook dat deze periode van voortdurende impuls van kwaliteitsmiddelen achter ons ligt. Tegelijkertijd zal de vraag naar zorg en het aanbod van organisaties als de onze fors toenemen. De uitdaging die dit met zich meebrengt speelt zich voornamelijk af op de arbeidsmarkt.

### Financieel gezonde uitgangspositie

Er is op korte termijn geen behoefte om externe financiering aan te trekken. Op middellange termijn ontstaat deze behoefte wel als gevolg van nieuwbouwplannen op meerdere locaties. 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 de komende 2 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, deze heeft nadrukkelijk de focus van de raad van bestuur.

### **Corona virus**

Naast alle negatieve effecten zijn er ook goede zaken voortgekomen uit de corona pandemie, die we ook behouden voor de toekomst. Voorbeelden zijn digitale nabijheid (gebruik maken van MS Teams), positieve effecten van de bezoekenregeling voor onze cliënten en de onderlinge saamhorigheid. De raad van bestuur is zeer trots op de wijze waarop de organisatie zich tijdens de coronacrisis heeft ingezet en weerbaar heeft getoond. Deel je leven heeft ons geholpen hier goed doorheen te komen.

## **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

### **Algemeen maatschappelijk**

Wij zetten ons in om de zorg voor met name ouderen zo goed en transparant mogelijk te organiseren.

In 2020 hebben we geconstateerd dat onze bedbezetting (buiten corona effecten) nog niet optimaal is. Hier is met resultaat actie op gezet.

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: we hebben nieuwe appartementen in een bestaande locatie gecreëerd, een deel van een oude poli omgebouwd naar multifunctionele ruimte. 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.

## **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.

## **Gedragcodes**

Governancecode Zorg wordt (verplicht) gevolgd, informatie beschikbaar op de [website](#).

## **Winstbestemming**

In 2020 realiseert Zorggroep Sint Maarten een resultaat van € 2.483.082. Dit is de financiële vertaling van een periode die in belangrijke mate gekenmerkt wordt door de effecten van de corona pandemie. Een belangrijk deel van het resultaat van stichting Zorggroep Sint Maarten is gerealiseerd vanuit de vastgoed exploitatie. De aandacht voor de efficiënte bedrijfsvoering in de zorg (o.a. minder inhuur personeel niet in loondienst, minder verzuim en actuele indicaties) heeft, ondanks alle corona perikelen, wel geleid tot een aanzienlijk beter resultaat uit zorgactiviteiten dan het jaar daarvoor, echter deze bleek ook in 2020 nog steeds verliesgevend. De verschillende corona gerelateerde regelingen vanuit de Wet langdurige Zorg, de Zorgverzekeringswet alsook vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, hebben ervoor gezorgd dat de financiële gevolgen van de pandemie voor de Zorggroep beperkt bleven.



De positieve resultaten uit de vastgoedexploitatie zorgen ervoor dat de Zorggroep ook in 2020 per saldo kan afsluiten met een positief resultaat. Het genoemde resultaat is toegevoegd aan het groepsvermogen van de Zorggroep.