

## 1.1. Bestuursverslag

### Inhoudsopgave

1. Algemeen
2. Missie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
3. 2022: Weer een stap verder
4. Groepsstructuur
5. Locaties en personele bezetting
6. Beloningsbeleid
7. Ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit
8. Risicobeheersing
9. Financieel verloop 2022
10. Onderzoek en ontwikkeling
11. Vooruitzichten en strategische ontwikkelingen
12. Tot slot

### 1. Algemeen

Korian Nederland maakt onderdeel uit van de Korian Groep onder de paraplu van Korian SE, een van de grootste en meest vooruitstrevende organisaties voor zorg, welzijn en ondersteuning van ouderen en andere kwetsbaren in Europa. Korian SE is een Europese zorgorganisatie actief in zeven landen.

Korian Nederland biedt ouderen zorg, ondersteuning en een fijne en veilige plek om te wonen. Zowel tijdelijk als permanent. Ons uitgangspunt is Positive Care, daarin gaan we verder dan de dagelijkse zorg. We zijn positief en persoonlijk en zetten levensgeluk voorop waarbij we de bewoners maximaal actief laten deelnemen aan het dagelijks leven in onze woonzorglocaties.

Korian Nederland verzorgt de verhuur van woningen, de service en zorg in een integraal, kleinschalig, concept. De activiteiten van zorgverlening in Nederland zijn ondergebracht in Korian Zorg BV. Bewoners huren (of verblijven tijdelijk in) een zorgappartement en de geleverde zorg wordt gefinancierd door een zorgindicatie vanuit de Wet Langdurige Zorg (Wlz) of de Zorgverzekeringswet (Zvw) voor Wijkverpleging, Geriatrische Revalidatiezorg en Eerstelijns Verblijf.

Korian Nederland kent vijf zorgconcepten: Stepping Stones (een warm thuis voor ouderen met dementie), Het Gouden Hart (prettig leven voor kwetsbare ouderen), Rosorum Zorgexploitatie (topkwaliteit in leven, services en zorg), Hestia Zorg (gemoedelijke en liefdevolle zorg voor ouderen met dementie) en Dores Herstelzorg (revalideren in een specialistische omgeving). Korian Zorg BV is onderdeel van Korian Nederland.

### 2. Missie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Korian is de laatste jaren in de verschillende landen van Europa sterk gegroeid, zowel in omvang als in diversiteit van de activiteiten. We kennen naast de traditionele residentiële ouderenzorg en thuiszorg een verdere verbreding van het zorgaanbod (voornamelijk in andere landen) met geestelijke en medische gezondheidszorg, zowel residentieel (intramuraal) als ambulante (extramuraal), maar ook alternatieve woonoplossingen zoals co-housing. Bovendien zien we maatschappelijke trends als duurzame levenskwaliteit, nabijheid (lokale aanpak) en meer respect voor de eigenheid van het individu.

Sinds enkele jaren nemen wereldwijd de maatschappelijke, sociale en ecologische verwachtingen van de samenleving toe. Hierdoor is ook in bedrijven de verantwoordelijkheidszin naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO, CSR of ESG) gegroeid en maakt dit inherent deel uit van de strategie van ondernemingen.

## 1.1. Bestuursverslag

### 2. Missie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen - vervolg

In 2019 is in Frankrijk het statuut Société à Mission ofwel Missiegedreven Onderneming ontstaan en in het Franse Wetboek van Koophandel opgenomen. Concreet betekent dit dat de missie of de bestaansredenen en de concrete verbintenissen (engagementen) die daarbij horen worden opgenomen in de statuten van de onderneming. Een comité met medewerkers, stakeholders uit alle landen waken jaarlijks over de concrete uitvoering van deze verbintenissen, om het statuut 'Société à Mission' te kunnen herbevestigen en behouden. Korian SE, onze moederorganisatie, wordt officieel een missiegedreven onderneming op 15 juni 2023 tijdens de Algemene Vergadering van de Korian Groep (ervan uitgaande dat de aandeelhouders deze resolutie aanvaardden).

Hieronder vindt u een visualisatie van onze nieuwe missie – de bestaansredenen – en de vijf Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen beloftes, die in de statuten van Korian SE worden opgenomen. Deze zijn in lijn met onze bedrijfswaarden vertrouwen, initiatief & verantwoordelijkheid en de basisfilosofie positive care.



Onze missie staat centraal en verwoordt nu concreet wat 'kwaliteit van leven' voor ons betekent. Binnen ons maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid zullen we de vijf beloftes waarmaken, handelend vanuit onze waarden vertrouwen, initiatief en verantwoordelijkheid. Elke dag opnieuw vormt onze basisfilosofie positive care de basishouding waarmee we onze missie uitdragen naar onze bewoners/cliënten en hun naasten, medewerkers en externe stakeholders.

### 3. 2022: Weer een stap verder

Het afgelopen jaar is in Nederland gewerkt aan verdere professionalisering van de zorgverlening en de ondersteunende afdelingen. Zo wordt sinds 1 januari 2022 label-overstijgend gewerkt binnen regio's, die worden aangestuurd door regiomanagers. Integratie van mensen, systemen en processen is een speerpunt. Onze start in Nederland, nog niet lang geleden, betekende immers het bundelen van een aantal bestaande zorgorganisaties en het bouwen aan een nieuwe gezamenlijke Korian organisatie en cultuur. Ook is in 2022 de Korian Academy opgericht van waaruit opleidingen en trainingen voor medewerkers aangeboden en gestimuleerd worden. Leren en ontwikkelen is een belangrijk uitgangspunt binnen Korian. Zo vonden bij de locaties ook gerichte trainingen plaats over onder meer methodisch werken, de Wzd en MIC. Vrijwilligersbeleid en het verder in de praktijk brengen van onze visie op positive care door o.a. trainingen in de Böhm methodiek zijn belangrijke stappen die in 2022 gezet zijn.

### 1.1. Bestuursverslag

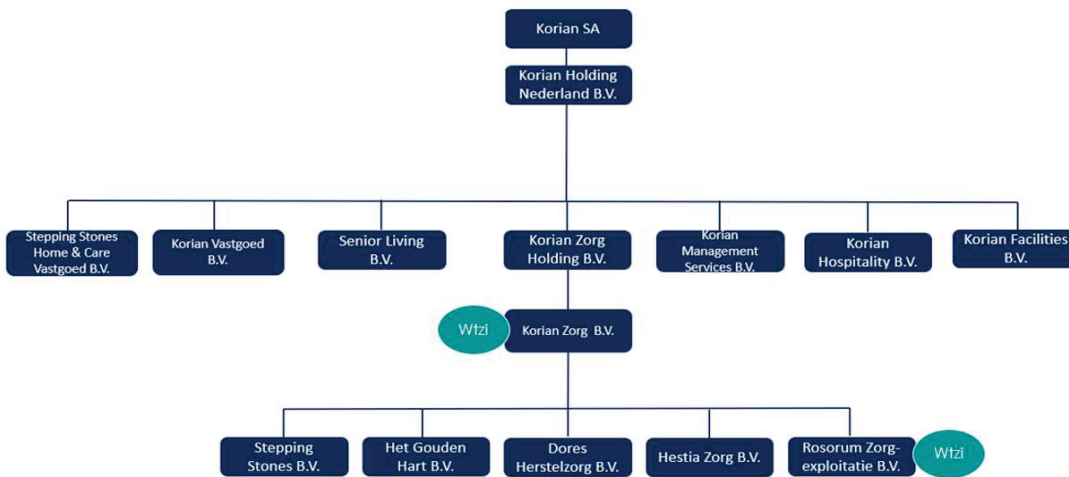
#### 3. 2022: Weer een stap verder - vervolg

Ook hebben we eind 2022 kennis gemaakt met een nieuwe algemeen directeur. Dit jaar openen we vijf nieuwe Stepping Stones locaties voor mensen met dementie, waarbij we bewoners in een fijne, comfortabele en veilige thussituatie volledige zorg bieden. Onder het label van Het Gouden Hart zijn twee locaties voor wonen met (en zonder) zorg geopend in Nijmegen en Lelystad. Aandacht voor duurzaamheid en onze bredere MVO-doelstellingen, fundamenteel voor de Groep, is dit jaar nadrukkelijk op onze agenda gekomen.

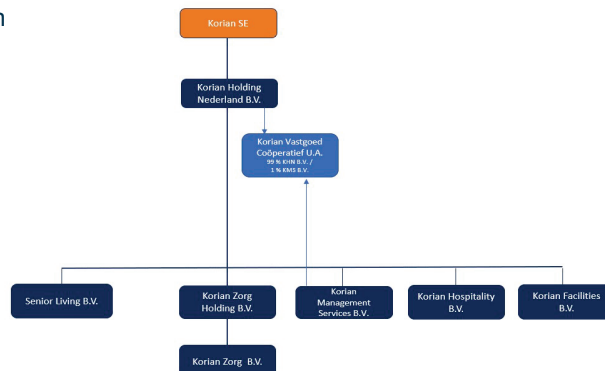
Net als andere organisaties in de sector heeft Covid-19 ook op ons een grote wissel getrokken. Meer dan ooit betekent dat aandacht voor medewerkers en het belang van goed leiderschap. Daarin investeren we. Het verzuim is desondanks fors, de inhuur van externen niet altijd te voorkomen en financieel is het, ook vanwege de hoge inflatie, niet vanzelfsprekend dat inkomsten en uitgaven met elkaar in balans zijn. Mede door het openen van een fors aantal nieuwe locaties, blijft de bezettingsgraad achter bij de verwachtingen. Het blijkt toch complex om in een nieuwe locatie de bezetting op een dusdanig niveau te krijgen dat de kosten gedekt zijn. Ook sommige gevestigde locaties laten een te lage bezetting zien in combinatie met relatief hoge inzet van eigen personeel en een forse inzet van personeel niet in loondienst. Daarmee was 2022 ook het jaar dat gebouwd is aan de noodzakelijke financiële duurzaamheid van Korian met een strakker financieel en operationeel beleid sinds de start van het tweede halfjaar.

#### 4. Groepsstructuur

De groepsstructuur van Korian Nederland bestond per 31 december 2021 uit de volgende vennootschappen die het ontstaan van de organisatie vanuit verschillende overnames in de afgelopen jaren reflecteren:



De groepsstructuur van Korian Zorg BV is in 2022 vereenvoudigd en bestond per 31 december 2022 uit de volgende vennootschappen



## 1.1. Bestuursverslag

### 4. Groepsstructuur - vervolg

#### Korian SE

De Franse moedermaatschappij Korian SA (Société Anonyme) is op 21 juli 2022 omgezet naar een Europese vennootschap met de naam Korian SE (Société Européenne).

#### Wet toetreding zorgaanbieders

De Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) is in werking getreden op 1 januari 2022 en vervangt de Wet toelating zorginstellingen (Wtzi) grotendeels. De Wtza regelt aan welke eisen zorgaanbieders moeten voldoen, voordat zij zorg mogen verlenen. Korian Zorg BV beschikte vóór 1 januari 2022 al over een Wtzi-erkenning. De Wtzi-erkenning van Korian Zorg BV is per 1 januari 2023 van rechtswege omgezet naar een Wtza-vergunning. Alle zorg die Korian in Nederland verleent, wordt verzorgd door Korian Zorg BV. De Wtza-vergunning geldt dus voor alle zorg die Korian in Nederland verleent.

#### Fusie dochtervennootschappen

Op 1 augustus 2022 zijn de dochtervennootschappen van Korian Zorg BV, te weten Stepping Stones BV, Het Gouden Hart BV, Dores Herstelzorg BV, Hestia Zorg BV en Rosorum Zorgexploitatie BV, daarom ingefuseerd in Korian Zorg BV met als voordeel een besparing van administratieve lasten.

#### Omzetting structuur vennootschap

Korian Vastgoed BV is ontbonden per 14 juni 2022 via een turboliquidatie. Hierna is de nieuwe vennootschap Korian Vastgoed Coöperatief UA opgericht per 22 juni 2022.

#### Overdracht vennootschap

De aandelen van Stepping Stones Home & Care Vastgoed BV zijn op 23 december 2022 overgedragen aan Korian & Partenaires Immobilier 9 SAS. Het aandelenbelang in Korian & Partenaires Immobilier 9 SAS is voor 100% in handen van Korian SE.

### 5. Locaties en personele bezetting

In 2022 zijn vijf nieuwe locaties voor wonen en geclusterde zorgverlening geopend binnen het Stepping Stones label: Villa den Haen in Woudenberg, Villa Florian in Blaricum, Villa Horst en Berg in Soest, Villa den Harten in Den Bosch en Villa Ouderkerk in Ouderkerk aan de Amstel. Daarnaast hebben bij Het Gouden Hart de locaties HGH Nijmegen en HGH Lelystad hun deuren geopend in 2022. Daarmee is Korian in Nederland gegroeid naar 49 locaties met 1 500 appartementen.

Label	Per 31-12-2022	
	Aantal locaties	Aantal bedden
Stepping Stones	27	685
Het Gouden Hart	10	435
Dores Herstelzorg	2	113
Hestia Zorg	3	77
Rosorum	7	190
<b>Totaal</b>	<b>49</b>	<b>1.500</b>

Label	Per 31-12-2021	
	Aantal locaties	Aantal bedden
Stepping Stones	22	519
Het Gouden Hart	8	326
Dores Herstelzorg	2	113
Hestia Zorg	3	77
Rosorum	7	190
<b>Totaal</b>	<b>42</b>	<b>1.225</b>

Voor de personele bezetting wordt verwezen naar de toelichting op de personeelskosten in de jaarrekening.

### 6. Beloningsbeleid

Korian valt onder de werking van de CAO VVT die telkens bij verlenging of vernieuwing Algemeen Verbindend Verklaard wordt. In 2022 heeft de harmonisatie van de laatste onderdelen plaatsgevonden. Hiermee is één beloningsregeling van toepassing voor de medewerkers van de verschillende rechtspersonen.

## 1.1. Bestuursverslag

### 6. Beloningsbeleid - vervolg

Ook is in dit jaar gestart met het harmoniseren van het functiehuis. Waardoor voor alle gelijke functionarissen sprake wordt van gelijke beloning. Dit zal in 2023 worden afgerond.

Bij de toepassing van het beloningsbeleid voor bestuurders en commissarissen wordt de Wet Normering Topinkomens (WNT) in acht genomen.

### 7. Ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit

Korian heeft kleinschalige locaties waar we onze bewoners persoonlijke aandacht kunnen geven, maar we zijn tegelijkertijd een grote en gezonde organisatie met veel kennis en kunde in huis. Die combinatie maakt dat we kwalitatief hoogstaande zorg kunnen bieden. Alle locaties van Korian zijn ISO 9001 gecertificeerd; een bevestiging dat we een goed werkend kwaliteitssysteem hebben.

Ons kwaliteitsplan 2023 geeft de plannen op het gebied van kwaliteit weer. Ons kwaliteitsverslag 2022 geeft een uitgebreide terugblik op hoe we in 2022 gewerkt hebben aan kwaliteit en welke resultaten we behaald hebben. Hieronder beschrijven we de belangrijkste resultaten:

- In oktober 2021 is het PGZ (Persoons Gerichte Zorg) project gestart. Met het driejarig implementatieplan kijken we per label en locatie welke stappen er gezet kunnen en moeten worden in meer persoonsgericht werken. Voor de doelgroep bewoners met een lichte (somatische) zorgvraag (labels Rosorum Zorgexploitatie en Het Gouden Hart) geeft de in 2022 ontworpen training Positive Care handvatten om beter aan te sluiten bij de wensen, behoeften en mogelijkheden van een bewoner. Voor de locaties waar mensen met dementie wonen gaan we werken vanuit de methodiek Böhm, waarin verschillende locatiemanagers in 2022 al training hebben gehad. Vanuit de interne audits en de CIIO-audit in 2022 is gebleken dat de verbeteringslag om de zorgplannen persoonlijker geformuleerd te maken zichtbaar resultaat heeft opgeleverd.
- In 2022 werd het vrijwilligersbeleid gefinaliseerd en goedgekeurd door de CCR. Hierdoor kunnen we actief werken aan de structurele inzet van vrijwilligers.
- In 2022 kreeg iedere bewoner, of diens vertegenwoordiger, inzage in het eigen cliëntdossier via CarenZorgt.
- De bewustwording over de Wet zorg en dwang is toegenomen, onder meer door trainingen en een maandelijks inloopspreekuur.
- Alle locaties werden via de BIO indeling geaudit op een veilig woon- en werkklimaat.
- We hebben afgelopen jaar alle BHV plannen op orde gebracht waardoor we een goed beschreven BHV organisatie hebben.
- Er is bij 45 locaties een RI&E uitgevoerd.
- In 2022 heeft de afdeling kwaliteit het kwaliteitsmanagementsysteem geëvalueerd. Naar aanleiding van de evaluatie zijn verschillende verbeteringen doorgevoerd.
- Alle locaties die in 2021 een auditscore B, C of D hadden zijn in 2022 opnieuw ge-audit.
- In 2022 zijn de locaties en de afdeling kwaliteit gaan werken met vernieuwde formats voor de MIC-rapportage. Locaties maken nu maandrapportages waarin zij de meldingen analyseren en kwartaalrapportages waarin zij trends duiden. De afdeling kwaliteit maakt ieder kwartaal een Korian brede MIC-rapportage.

In het laatste kwartaal van 2022 heeft een cliënttevredenheidsonderzoek plaatsgevonden door de Korian Groep. De gemiddelde tevredenheidsscore was een 7,9 op een schaal van 1 tot 10, een toename van 0,3 punt. De Net Promotor score (NPS) is voor Korian Nederland 32, een flinke stijging ten opzichte van vorig jaar (24) en boven de benchmark voor onze sector.

Cliëntvertegenwoordigers en bewoners zijn dus over het algemeen tevreden. Op alle onderwerpen wordt minimaal een 7,4 gescoord. Kijkend naar de gemiddelde scores, scoren de accommodatie en de woonomgeving het hoogst. Het is het vermelden waard dat de respons van de locaties op de Covid-19 situatie wordt geprezen door de families.

In 2022 lieten 510 (naasten van) bewoners een recensie achter op Zorgkaart Nederland. Gemiddeld kregen de locaties een 8,6 (range 7,2-10) als waardering.

## 1.1. Bestuursverslag

### 8. Risicobeheersing

Het gebrek aan kwaliteit van zorg en beschikbaarheid van gediplomeerd personeel zijn de twee belangrijkste risico's binnen Korian Zorg BV. Deze risico's hebben hun impact op zowel de kosten van inhuur van personeel (bij onvoldoende eigen gediplomeerd personeel) en op de bezettingsgraad (voornamelijk van belang bij het openen van nieuwe locaties en het tijdig kunnen inhuizen van nieuwe bewoners met een zorgvraag).

Voor wat betreft de kwaliteit van zorg: al onze locaties zijn in 2022 ISO gecertificeerd. Ook hebben we diverse interne audits periodiek uitgevoerd om de zorg kwaliteit continu te verbeteren. Daarnaast wordt maandelijks door iedere locatiemanager een zelfevaluatie ingevuld ten behoeve van de beoordeling op de normen over de onderwerpen: persoonsgerichtheid van de zorg, dossier, medicatieveiligheid, hygiëne en infectiepreventie, MIC, deskundigheid zorgverleners en Wet zorg en dwang (Wzd).

De scoring van de normen geeft een indicatie van de kwaliteit op dat onderwerp. Als een onvoldoende in de zelf-evaluatie op een norm wordt gescoord, wordt een verbeterpunt opgesteld in het dynamisch verbeterplan. De regiomanager stuurt en monitort in samenwerking met de locatiemanager op de opvolging van het (dynamisch) verbeterplan.

Wekelijks worden *Serious Advers Events* gemonitord en gerapporteerd, met een gradatie naar de Korian Groep directie toe.

Voor wat betreft kwaliteit en beschikbaarheid van personeel, wordt veel aandacht besteed aan het behoud van personeel door ontwikkeling en training, het creëren van een open cultuur en het continu openstaan voor feedback. We beschikken over een goed netwerk van zorgprofessionals.

Risico's betreffen ook het niet voldoen aan wet- en regelgeving. Dit risico ziet o.a. toe op het niet voldoen aan AVG-wetgeving. In 2022 heeft er een datalek plaatgevonden, deze is tijdig gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

Financiële risico's hebben betrekking op tijdigheid en kwaliteit van contractering en het waarborgen van de gemaakte afspraken in de zorgcontracten. Reden dat veel aandacht wordt besteed aan de beheersing en up to date houden van ons elektronisch cliëntendossier ONS en het borgen van registratie- en facturatieprocessen.

### 9. Financieel verloop 2022

#### Resultaat, liquiditeit en solvabiliteit 2022

Het resultaat na belastingen bedraagt over 2022 € 0,6 mln negatief (2021: € 1,4 mln positief).

- De **bedrijfsopbrengsten** zijn in 2022 gestegen naar € 72,5 miljoen (2020: € 65,3 miljoen, + 11%). Deze stijging is het gevolg van de stijging van de zorgtarieven en van het aantal (zorg)bewoners in 2022. In 2022 stijgt het aantal (zorg)bewoners door; zeven nieuwe locaties in 2022, ingroei van nieuwe locaties uit 2021 en mutatie van de bezettingsgraad van de bestaande locaties. De gemiddelde bezettingsgraad in 2022 bedraagt 69% (2021: 72%). Deze is met name gedaald door nieuwe locaties in 2022; eind 2022 is 29% van de locaties een nieuwe locatie in opstartfase.
- De **bedrijfslasten** zijn gestegen van € 63,3 miljoen in 2021 naar € 72,9 miljoen in 2022 (+ 15%) door met name de bovengenoemde ontwikkelingen voor wat betreft de opbrengst. Daarnaast heeft extra personele inzet plaatsgevonden door hoog verzuim (dat niet volledig corona gerelateerd is), hoger percentage inhuur personeel door toenemende krapte op de arbeidsmarkt en ook inflatie van voedings- en overige kosten.
- De **financiële lasten** zijn in 2022 gestegen met € 0,3 mln (260%) door de stijging van de Euribor-rente en olopend gebruik van de cashpool (lopende rekening-courant met Korian SE).

## 1.1. Bestuursverslag

### 9. Financieel verloop 2022 - vervolg

Het resultaat over 2022 wordt onttrokken aan het eigen vermogen. Gezien de historie van de (overgenomen) entiteiten en de verdere op- en uitbouwfase van de organisatie, is het eigen vermogen in opbouw. De ontwikkeling in de **solvabiliteit**, gemeten ten opzichte van het balanstotaal is, ondanks het negatieve resultaat, gestegen van 5% naar 7%. Dit als gevolg van het salderen van de rekening-courant posities in 2022 (eind 2022: € 3,0 miljoen credit aan Korian Holding Nederland BV). In 2023 wordt samen met Korian Groep bekeken op welke wijze de solvabiliteit van Korian groep NL (waaronder ook Korian Zorg BV) versterkt kan worden.

De analyse van de **liquiditeitspositie** (vlottende activa/kortlopende schulden) in 2022 is licht verslechterd van 96% in 2021 naar 102% in 2022. Dit met name als gevolg van toenemende rekening-courant financiering vanuit de Korian Groep. Toekomstige financieringsbehoeften hebben voornamelijk betrekking op kosten van integratie en aanloopkosten van nieuwe openingen. Deze financieringsbehoefte is binnen de Groep voorzien en zal via rekening-courant worden gefinancierd. In de jaarrekening van Korian Zorg BV is de transferpricing systematiek toegepast. Daarmee worden de opbrengsten en kosten juist gealloceerd behorende bij de activiteiten die elke entiteit uitvoert. Ook onderdeel van deze systematiek is een bijdrage van Korian Management Services BV aan het bedrijfsresultaat van Korian Zorg BV. Dit onderdeel van de transferpricing systematiek is in de jaarrekening 2022 naar beneden bijgesteld. Hiermee wordt recht gedaan aan de werkelijke financiële situatie van Korian Zorg BV over 2022, maar ook aan de activiteiten en daarmee samenhangende financiële resultaten van de andere maatschappijen binnen de Nederlandse Groep.

#### Frauderisicobeheersing

Fraude wordt door Korian beschouwd als elke handeling die wordt gekenmerkt door bedrog, verzwijging of schending van vertrouwen, met als doel geld, eigendom of diensten te verkrijgen, betaling of verlies van diensten te vermijden of persoonlijke of zakelijke voordelen te verkrijgen.

Bij Korian wordt dit gerapporteerd binnen twee van de strategische risico's die op groepsniveau worden beheerd: niet-ethisch gedrag en niet-naleving. De uitvoering van de gezondheidszorg (en ook de gerelateerde activiteiten van wonen en vastgoed binnen Korian Nederland) zijn in de basis onderhevig aan het risico van fraude zoals:

- Openbaarmaking van vertrouwelijke, gevoelige persoonlijke informatie of gegevens
- Relaties met de overheid en regelgevende instanties
- Lobbyen/vertegenwoordiging van belangen bij de nationale autoriteiten
- Sponsoring en mecenaat
- Naleving wet- en regelgeving
- Doorbreking AO/IC door management en directie

Deze risico's worden zorgvuldig beperkt door een beknopte en sterke cultuur die gebaseerd is op waarden van vertrouwen, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid alsmede initiatief.

Korian hecht het grootste belang aan het voorkomen en bestrijden van fraude, corruptie en onethische patronen. Dit omvat, maar is niet beperkt tot:

- specifieke procedures geïntegreerd in het interne controlekader; in dit kader zijn in totaal 175 controles opgenomen waarvan de meerderheid gericht is op het voorkomen en/of opsporen van frauduleuze gebeurtenissen;
- een onafhankelijke en objectieve interne audit die de uitvoering en de doeltreffendheid van de interne controleomgeving beoordeelt;
- een regelmatige bijwerking van de corruptierisicokaart om risicoscenario's vast te stellen en de bijbehorende controlesystemen in te voeren;
- sterk en kritische interne en externe toezichthouders;
- het ethisch handvest met daarin de waarden en het gedrag dat van de werknemers van Korian wordt verwacht;

## 1.1. Bestuursverslag

### 9. Financieel verloop 2022 - vervolg

- de gids tegen omkoping en het beleid over geschenken en uitnodigingen, belangenconflicten en sponsoring, waardoor de Korian het bewustzijn vergroot;
- specifieke E-learnings en opleidingen, die de kennis en het bewustzijn van de werknemers ten aanzien van ethische verplichtingen vergroten;
- een procedure voor de evaluatie van derden in de landen waar de Groep actief is;
- een klokkenluidersregeling, beheerd op het niveau van Korian SE en de afzonderlijke landen.

#### Continuïteit

Op grond van de financiële positie van Korian per balansdatum en de ontwikkelingen in 2023 verwacht het management van Korian Zorg BV haar activiteiten duurzaam te kunnen voortzetten. Dit gezien de stijgende lijn in de bezettingsgraad, verdere ontwikkeling in relaties met stakeholders, succesvol kostenmanagement en beheerste groei in locaties in 2023 en 2024.

Daarnaast wordt de vennootschap voor een belangrijk deel mede gefinancierd door de aandeelhouder. De aandeelhouder is voornemens de financiering te continueren. De jaarrekening 2022 van Korian Zorg BV is dan ook opgemaakt uitgaande van de veronderstelling van continuïteit van de onderneming.

#### Financiële instrumenten

Korian Zorg BV maakt geen gebruik van financiële instrumenten ter dekking van financiële risico's.

### 10. Onderzoek en ontwikkeling

Korian volgt de continue maatschappelijke en sociale ontwikkelingen om haar bijdrage te kunnen leveren in zorgvraagstukken en zorgconcepten binnen Nederland. Daarnaast zijn we onderdeel van de Korian Groep en genieten we daarmee van (wetenschappelijk) onderzoek die in andere landen binnen de groep worden gehouden. Korian Groep heeft een Stichting "La Fondation Korian pour le bien vieillir" die zich bezighoudt met opvolging en onderzoek naar vernieuwende zorgconcepten.

### 11. Vooruitzichten en strategische ontwikkelingen

Meer dan ooit is creativiteit, lef en samenwerking nodig om toekomstbestendige ouderenzorg te waarborgen in Nederland. Korian wil daaraan een blijvende bijdrage leveren. Door ouderen zelf te laten kiezen hoe en waar te wonen en daar, in het thuis van de cliënt, waar gepast persoonsgerichte zorg te leveren en door bij te dragen aan herstel na of in plaats van een ziekenhuisopname. Kleinschalig en persoonlijk van opzet maar stevig door de inbedding in een van Europa's grootste zorgaanbieders. Dat betekent voor de nabije toekomst enerzijds een (beheerste) groei in aantallen locaties en het omarmen van innovatie en anderzijds het verstevigen van ons fundament en meer samenwerking met behandelaren, (netwerk)partners en andere stakeholders. Alleen zo kunnen we "at your side" zijn voor mensen in tijden van kwetsbaarheid en samen zorgen voor waardigheid en levenskwaliteit.

### 12. Tot slot

Aan de basis van Korian staat de relatie tussen bewoners/cliënten, hun naasten en medewerkers. In 2022 konden we het voorgaande alleen realiseren omdat mensen zich hiervoor samen hebben ingezet. Er wordt met hart en ziel gewerkt binnen Korian, in voor- en tegenspoed, door zorg- en welzijnsprofessionals, ondersteunende collega's, vrijwilligers en onze partners. Zij vormen de schouders waarop het jaar 2022 steunde. Heel hartelijk dank daarvoor!

Arnhem, 24 mei 2023  
Namens de directie,

w.g.  
A-O de Visser

w.g.  
D.E.A. Beelen