



markenheem
welzijn · zorg · wonen

Jaarverslaglegging 2022

22 mei 2023

agz

Accountants voor de Gezondheidszorg B.V.

**Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden**
GK | 30-05-2023

Inhoudsopgave

Concept jaarverslaglegging 2022	1
Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Profiel	4
3 Toezicht bestuur en medezeggenschap	5
3.1 Raad van Toezicht	5
3.2 Raad van Bestuur	7
3.3 Ondernemingsraad	8
3.4 Centrale cliëntenraad	9
3.5 Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR)	13
3.6 Corona	14
4 Beleid, inspanningen en prestaties	14
4.1 Zorg, welzijn en behandeling op locaties en in de wijk	14
4.2 Personeelsbeleid, opleiden en leren	16
4.3 Kwaliteit	19
4.4 Facilitaire processen en veilige gebouwen	20
4.5 ICT	21
4.6 Regionale samenwerking	21
4.7 Strategisch plan, strategisch vastgoedplan en digitale strategie	22
4.8 Financieel Beleid	23
4.9 Risicomanagement	25

1 Inleiding

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over onze werkzaamheden in 2022. Deze werkzaamheden verrichten we voor onze bewoners in onze verpleeg- en verzorgingshuizen en onze cliënten van de wijkverpleging en huishoudelijke hulp. Deze verantwoording gaat vooral over hoe we de organisatie hebben ingericht om deze werkzaamheden goed uit te kunnen voeren en tot welk financieel resultaat de uitvoering heeft geleid. Een inhoudelijke verantwoording van onze werkzaamheden en tot welke kwaliteit van zorg die werkzaamheden leiden, vindt u in ons kwaliteitsverslag.

Het jaar 2022 was het eerste volledige jaar van ons nieuwe strategisch plan. Eind 2021 zijn we gestart met de uitvoering hiervan. Feitelijk was 2022 het eerste jaar van onze transitie. Op allerlei gebieden, kwaliteit van zorg, ICT, huisvesting, roostering zijn we bezig om ons voor te bereiden op de toekomst. Wij bereiden ons voor op een verdere verzwaring van de zorg voor onze bewoners en andere zorgvragers, met mogelijk minder medewerkers vanwege arbeidsmarktkrapte. Deze voorbereiding vraagt veel van onze collega's. Tegelijkertijd ervaren onze collega's ook dat zij invloed krijgen op de keuzes die we als Markenheem maken.

Financieel is 2022 met een bescheiden positief resultaat afgesloten. Er waren nog steeds diverse compensatieregelingen van kracht, zoals Covid-19 compensatie en energiecompensatie, die ons resultaat hebben beïnvloed. Daarnaast hebben we veel geïnvesteerd in de transitie. Dat blijven we ook doen in 2023. De resultaten daarvan zullen naar verwachting pas in 2024 zichtbaar zijn.

Anja Stunnenberg
Bestuurder.

2 Profiel

Markenheem heeft statutair als doel het (doen) verlenen van goede zorg, hoofdzakelijk aan kwetsbare ouderen in Oost Nederland en voorts al hetgeen hiermee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, direct of indirect, alles in de ruimste zin van het woord.

Wij verlenen zorg, welzijn en behandeldiensten aan kwetsbare ouderen in de gemeenten Doetinchem en Bronckhorst. Daarbij richten we ons Markenheem richt zich voornamelijk op ouderen met dementie of en somatische problematiek.

Markenheem heeft vijf locaties en exploiteert daarnaast samen met Sensire en Azora sinds 1 april 2020 locatie De Slingebeek. In de coronapandemie is locatie De Slingebeek tot 1 juli 2021 grotendeels gebruikt als Zorghotel Achterhoek. Vanaf november 2022 is De Slingebeek weer ingezet in de oorspronkelijke opzet van extra verpleeghuiscapaciteit om de wachtlijsten het hoofd te bieden.

Op de locaties wonen 379 bewoners met een WLZ-indicatie en wordt verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg en eerstelijnsverblijf geboden. Daarnaast verleent Markenheem aan circa 550 cliënten wijkverpleging en aan bijna 1.100 cliënten hulp bij het huishouden. Ook biedt Markenheem tijdelijk verblijf, dagbesteding, personenalarmering en verhuur van appartementen.

Bij Markenheem waren ultimo 2022 913 medewerkers in dienst en beschikte Markenheem over ca 400 vrijwilligers. Markenheem werkt nauw samen met onderwijsinstellingen en bood aan ca 100 studenten en leerlingen stage- en onderzoeksmogelijkheden in 2022.

3 Toezicht bestuur en medezeggenschap

3.1 Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van Markenheem bestond eind 2022 uit vijf leden. De toezichthouders opereren onafhankelijk en voldoen aan de eisen die de Governancecode en de statuten van Markenheem aan het lidmaatschap van de RvT stellen. De leden hebben verschillende professionele en maatschappelijke achtergronden, zoals bestuurlijk, (kwaliteit van) zorg, financiën, openbaar bestuur en juridisch. Hierdoor is de RvT in staat om op een breed terrein toezicht te houden.

De Raad van Toezicht bestond op 31 december 2022 uit de volgende leden:

Naam en deskundigheid	Functie in RvT	(Neven)functies op 31 december 2022
Dhr. mr. M. Slinkman <i>Openbaar bestuur, Juridisch</i>	Voorzitter	Burgemeester gemeente Berg en Dal, Voorzitter RvT Hogeschool Iselinge Voorzitter RvT Maartensfoundation
Mevr. M.H. Pröpper <i>Financiën</i>	Vicevoorzitter	RIE Financials Penningmeester van Stichting Trashpackers Lid RvT Gelderse Stichting voor Beheer en Bewindvoering
Mevr. drs. E.M. Bosch <i>Bestuurlijk</i>	Lid	Directeur Circulus Lid Raad van Toezicht Scalabor Bestuurslid NVRD Voorzitter Stichting Hall leeft
Mevr. N. Vogel <i>(Kwaliteit van) zorg</i>	Lid	Nelleke Vogel Interim, Toezicht, Advies, bestuurslid Stichting Zorgondersteuningsfonds, voorzitter Raad van Toezicht Participe, voorzitter bestuur stichting Het Landelijk Bureau, associate partner bij Aardom en de Jong
Dhr. H. Ong <i>Bestuurlijk</i>	Lid	Bestuurslid en managing partner Coöperatie Infinite Inspiration, Directeur Moai Mensontwikkeling, Voorzitter bestuur Spiritueel Innovatie Fonds, Bestuurslid Aikido Federatie Nederland, Bestuurslid Aikido Stichting Arnhem

Visie op toezichthouden

De RvT houdt toezicht op het algemeen beleid, dat de Raad van Bestuur voert. De Raad toetst en bevordert, dat de Raad van Bestuur de doelstellingen van Markenheem en haar maatschappelijke doelstellingen behaalt en de juiste keuzes maakt, binnen de gestelde (financiële-) kaders, waarbij de bewoner/cliënt centraal staat en alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen.

De wijze van toezichthouden is vastgelegd in de nota IJKpunten van Toezicht en de

Informatieprotocollen. De Governancecode Zorg is daarbij richtinggevend geweest.

De RvT werkt met commissies: Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid, Auditcommissie Financiën en de Remuneratiecommissie.

De werkwijze van de commissies is van voorbereidende aard. Besluiten c.q. goedkeuringen worden altijd in de vergadering van de RvT genomen.

Vergaderingen Raad van Toezicht

In het verslagjaar kwam de RvT zeven keer in vergadering bijeen (fysiek en/of digitaal). Het betrof hier reguliere vergaderingen. De taak van het toezichthouden beperkt zich niet alleen tot het bijwonen van reguliere vergaderingen, maar ook het klankborden, adviseren en in dialoog zijn met de organisatie, de ondernemingsraad, lokale cliëntenraden en de centrale cliëntenraad. Daarnaast kwam de RvT bij elkaar voor een zelfevaluatie.

De RvT heeft in 2022 de onderstaande besluiten genomen dan wel goedkeuringen verleend:

- Deelname Markenheem aan de vereniging digitalisering zorg Achterhoek.
- Vernieuwde kernwaarden van Markenheem.
- Klasseindeling WNT III voor het jaar 2021.
- Bezoldiging Raad van Toezicht.
- Oprichting coöperatieve vereniging TZA Achterhoek.
- Het rooster van aftreden.
- De jaarrekening 2021.
- Geactualiseerd reglement van de auditcommissies financiën en kwaliteit & veiligheid.
- Geactualiseerd treasury statuut.
- Aankoop Sicco Mansholtweg met ontbindende voorwaarden.
- Benoemingsbesluit mevrouw Adriaansen als lid RvT per 1 januari 2023.
- Benoemingsbesluit de heer Van de Logt als lid RvT per 1 januari 2023.
- Aanstellen mevrouw Beijer als trainee RvT per 1 januari 2023.
- Benoemingsbesluit mevrouw Vogel als vicevoorzitter RvT per 1 januari 2023.
- De begroting en jaarplan 2023.

Vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid volgt de RvT met aandacht de ontwikkelingen in de regionale markt en de positionering van Markenheem daarbinnen. Deze onderwerpen zijn in relatie tot de strategie regelmatig in de vergaderingen onderwerp van gesprek tussen de raad van toezicht en de Raad van Bestuur.

Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid

De auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt de RvT bij het uitvoeren van toezicht op zorg en de verantwoordelijkheden op het terrein van bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit en veiligheid van zorg. De commissie heeft ook een klankbordfunctie. In 2022 is de commissie drie keer bijeen geweest. Belangrijke onderwerpen waren: het kwaliteitsjaarverslag van 2021, de tertaalrapportage en gedane audits, de voortgang van de ondersteuning van waardigheid en trots op alle locaties, doelgroepenbeleid, samenwerking met de behandeldienst van Azora en een eerste aanzet van het Strategisch Personeelsplan. Ook is uitvoerig stil gestaan bij een klacht en incidenten die zich voor hebben gedaan met vooral de vraag: 'wat leren we hier nu van en hoe voorkomen we herhaling', Elke bijeenkomst is gesproken over de nieuwe opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem. Ook zijn er weer werkbezoeken ingepland wat nu na de 'coronatijd' weer mogelijk is. In 2022 heeft de auditcommissie het reglement aangepast.

Auditcommissie Financiën

De Auditcommissie Financiën ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de

verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op het financieel reilen en zeilen van de organisatie in velerlei facetten, zoals bedrijfsvoering, financiering, interne en externe controle, risico management, naleving van wetten en regelgeving, treasury management, toepassingen van informatie- en communicatietechnologie (ICT) waaronder risico's op het gebied van continuïteit, cybersecurity en privacy en het uitbrengen van advies inzake de jaarrekening en de (meerjaren) begroting en belangrijke investeringen, onder andere met betrekking tot vastgoed en ICT, aan de raad van toezicht. De commissie werkt op basis van een regelement dat regelmatig wordt geactualiseerd. De commissie heeft in 2022 vijf keer vergaderd, waarbij naast de bestuurder ook de controller aan de vergadering heeft deelgenomen. De accountant is uitgenodigd bij de bespreking van de managementletter en het verslag van hun bevindingen. De aan de auditcommissie verstrekte informatie is in de basis opgenomen in het informatieprotocol.

Remuneratiecommissie

In de Remuneratiecommissie wordt de werkgeversrol van de raad van toezicht voorbereid. Op 8 oktober 2022 is bij het vertrek van de voorzitter van de raad van toezicht de nieuwe voorzitter eveneens voorzitter van de remuneratiecommissie geworden. De commissie heeft zich in 2022 met name gebogen over de begeleiding van de nieuwe bestuurder in haar eerste bestuurdersjaar en de evaluatie van haar bestuurlijke rol met diverse stakeholders. Voorts is de werkgeversrol in de ziektebegeleiding van de oud-bestuurder door de commissie ingevuld.

Zelfevaluatie

De RvT evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. Deze heeft plaatsgevonden op 7 april 2022. Evaluatie van de vergaderingen van de RvT is regelmatig een agendapunt in de reguliere vergaderingen.

Scholing en vorming

Naast individuele beroepsgebonden bijscholing en training, hebben leden van de RvT ook deelgenomen aan digitale bijeenkomsten van de NVTZ. De RvT onderkent dat het toezichthouden een professie is en dat permanente scholing gewenst is.

Woord van dank

De Raad van Toezicht wil haar grote waardering uit te spreken voor alle medewerkers en vrijwilligers die ten dienste van de bewoners en cliënten van Markenheem werken. Dankzij de dagelijkse inzet van al deze mensen is Markenheem een fijne plek om te leven, te wonen en te werken. Zij zijn het die de kernwaarden 'nabij, bij de tijd en bekwaam' realiseren. Dank!

3.2 Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur

Naam	Periode	Sinds	Nevenfuncties Op 31 december 2021
Mw. A.J. Stunnenberg, bestuurder	1 januari 2022 – 31 december 2022	1 augustus 2021	Voorzitter Raad van Advies Inclusief Groep N.V. Lid Raad van Toezicht en vicevoorzitter Malderburch Lid Raad van Commissarissen Vecht en Omstreken

Bezoldiging 2022

In de jaarrekening wordt de honorering van de Raad van Bestuur toegelicht. De RvT heeft het kader voor

de Wet Normering Topinkomens (WNT2) voor 2022 vastgesteld op klasse III. De bezoldiging van de bestuurders blijft binnen de grenzen van het maximum van de WNT2.

Voorkomen belangenverstremgeling

In het jaarlijks remuneratiegesprek met de Raad van Bestuur wordt expliciet gevraagd naar mogelijke situaties van belangenverstremgeling.

Lopende het jaar informeert de Raad van Bestuur de RvT aan de hand van de risicorapportage en de kwartaaloverzichten over contacten met stakeholders en of zich belangenverstremgeling zou kunnen voordoen. In een uitgebreid en vastgesteld informatieprotocol is afgesproken dat Governance een structureel terugkerend agendapunt is. In het verslagjaar waren er geen zaken die aanleiding gaven het punt van belangenverstremgeling verder uit te diepen.

3.3 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad Markenheem heeft er bewust voor gekozen om 11 OR-leden te hanteren. De intentie is om alle locaties/disciplines vertegenwoordigd te krijgen in de OR. De raad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Samenstelling

NAAM	FUNCTIE	DISCIPLINE	LOCATIE
Monique Ploeger	Voorzitter	Facilitair	Centraal bureau
Yolanda Boschman	Lid	Woonbegeleider	De Zonnekamp
Nicollette Ibink	Lid	Planner	Centraal Bureau
Anke Plettenberg	Lid	Zorgbemiddelaar	Centraal Bureau
Arjan Hoendervanger	Lid	Welzijnscoach GW	Centraal Bureau
Guido Adriaanse	Lid / vicevoorzitter	Facilitair adviseur	Centraal Bureau
Ingrid Eijmers	Lid	Verpleegkundige	Hyndendael
Demelza van Westerop	Lid	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging

In november heeft de OR afscheid genomen van Riëtte Jansen als OR-lid.

Door middel van tussentijdse verkiezingen eind 2022 heeft Demelza van Westerop zich beschikbaar gesteld als OR-lid.

Bijeenkomsten

In 2022 hebben er 9 overlegvergaderingen en 14 OR-vergaderingen plaats gevonden.

Brieven advies en instemming			
Aanvraag	OR-reactie	Onderwerp	Reactie/afpraak
19-10-2021	22-02-2022	Instemming Attentieregeling	
14-12-2021	08-03-2022	Instemming Thuiswerkregeling	15-03-2022 bestuurder
07-02-2022	15-03-2022	Advies – oprichting vereniging digitale zorg Achterhoek	
07-02-2022	15-3-2022	Advies – oprichting TZA Achterhoek	
	16-03-2022	Instemming werkkostenregeling / MKSA	Voorstel ondertekend
18-03-2022	29-03-2022	Instemming Vertrouwenspersoon	
	11-04-2022	OR memo – thuiswerkvergoeding 10-2020/12-2021	Reactie 21-06-2022
14-04-2022	20-04-2022	Advies – aanstelling	

		transitiemanager	
28-04-2022	24-05-2022	Reactie op kwaliteitsverslag 2021	
	24-05-2022	Memo Reiskostenvergoeding EMZ	
31-10-2022	01-11-2022	Attentieregeling	N.a.v. or brief 25-07-2022
21-09-2021 voorstel	01-11-2022	Reiskostenberekening Afas – reactie OR	
23-09-2022	01-11-2022	Instemming: Aanpassing opzegtermijn nieuwe medewerkers	
01-12-2022	21-12-2022	Instemming doorontwikkeling roosterproces	
16-12-2022	21-12-2022	Instemming benoeming preventiemedewerker	
16-12-2022	21-12-2022	Instemming aanpassing thuiswerkvergoeding	
19-12-2022	21-12-2022	Advies Corona maatregelen	
19-12-2022	21-12-2022	Instemming aanstelling bedrijfsarts(en)	
	22-12-2022	Reactie benoeming leden Raad van Toezicht	

De OR heeft in 2023 aandacht voor het roosterproces en veranderingen in de zorg. De OR wil zich verder richten op zijn eigen werkwijze en werkprocessen, hiervoor is in 2023 een cursus gepland.

3.4 Centrale cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad van Stichting Markenheem (hierna te noemen 'de CCR') legt in dit jaarverslag verantwoording af over haar activiteiten in 2022.

Markenheem is volop in ontwikkeling. Terugkijkend op 2022 heeft dat ook voor de CCR voor de nodige taakuitbreiding gezorgd. De CCR werd vroegtijdig betrokken als er ontwikkelingen waren die Markenheem initieert die **de zorg voor bewoners aangaan**. Dit betreft zowel ontwikkelingen voor bewoners binnen de locaties (intramuraal) alsmede ontwikkelingen die cliënten extramuraal aangaan. Voorbeelden hiervan zijn de introductie van nieuwe zorgconcepten, vastgoed en inrichting, plannen transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis en persoonsgerichte zorg... etc. De leden van de CCR tevens voorzitter van de lokale cliëntenraden (hierna te noemen 'LCR') zorgden v.v voor een terugkoppeling van informatie aan de lokale raden.

Ook t.a.v het functioneren van de CCR/LCR zijn er voorbereidingen geweest om te bezien of medezeggenschap zoals dat nu is georganiseerd stand houdt binnen Markenheem. Steeds lastiger is om bewoners/ familie te betrekken bij de LCR. In november is er in een co-productie met het NCZ (Netwerk Cliënt-en-Raad Zorg) een interactieve bijeenkomst geweest waarin verschillende modellen zijn besproken. Tevens waren ook de lokale raden vertegenwoordigd en een afvaardiging van het teammanagement en de bestuurder. De modellen worden in 2023 nader uitgewerkt en in samenspraak met de lokale raden en het management verder geïnitieerd. Ook medezeggenschap binnen de wijkzorg zal hierin meegenomen worden.

In 2022 heeft de CCR maandelijks overleg gehad waarbij tweemaandelijks de bestuurder aansloot. Eens per drie weken vond er nog een duaal overleg plaats tussen de voorzitter CCR en de bestuurder. De besproken onderwerpen kwamen terug in het reguliere overleg en indien nodig werden de CCR leden per mail op de hoogte gebracht van essentiële informatie.

Een verdrietig bericht dat ons bereikte op 12 februari 2022 was dat Jaap van Gijssel plotseling was overleden. Hij vervulde tevens het voorzitterschap van de LCR in de Bleijke. Wij verloren een collega die

zeer gewaardeerd werd met een warme persoonlijkheid. Gelukkig vonden wij vrij snel vervanging in de persoon van Annemarie Winkelman. Ook na werving voor het lidmaatschap voor de wijkzorg vonden wij Klaas Horneman bereid deze taak op zich te nemen. De CCR is v.w.b de ledenaantallen compleet. De CCR heeft in 2022 gevraagd en ongevraagd geadviseerd over onderwerpen die van belang zijn voor bewoners (intramuraal) en cliënten (extramuraal). Verwacht mag worden dat de CCR ook in 2023 weer met een groot verantwoordelijkheidsgevoel en inzet de ontwikkelingen zal volgen om steeds opnieuw de vertaalslag te maken wat deze (nog te verwachten) ontwikkelingen betekenen voor bewoners/cliënten.

Doelstellingen CCR

Vanuit de hoofddoelstelling, zoals bedoeld in de ‘Wet Medezeggenschap Cliënten Zorg 2018’, denkt en praat de CCR mee over het beleid dat Markenheem voorstaat. We geven gevraagd en ongevraagd advies ten aanzien van onderwerpen over ontwikkelingen van Markenheem en maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de veiligheid en kwaliteit van zorg. Daarbij vertegenwoordigen wij de belangen van de bewoners/cliënten. Wij kiezen er uitdrukkelijk voor om vanuit een positief kritische grondhouding in overleg te zijn met de bestuurder en management waarbij ‘vertrouwen en respect’ onze basis is.

Contacten met de Lokale Cliëntenraden (LCR-en) zijn van groot belang om de directe informatie te waarborgen en om te weten wat ervaringen zijn van bewoners en wat er speelt op de locaties. De voorzitters van de lokale raden zijn lid van de centrale cliëntenraad. OP deze wijze zijn er korte lijnen tussen de LCR en CCR. De lokale onderwerpen worden als vast agendapunt in de CCR besproken. Het gaat hierbij vooral om praktische zaken die dicht bij de bewoners/cliënten staan. En andersom worden punten van ontwikkeling binnen de CCR teruggekoppeld aan de LCR. Behalve de voorzitter, is ieder lid van de CCR voorzitter van een Lokale cliëntenraad en één CCR-lid. Onderhoudt contacten met de teammanager Wijkverpleging/WMO.

Samenstelling en werkwijze

De samenstelling van de CCR is in 2022 als volgt geweest:

Naam	Functie	Huis van aandacht	Zittingsduur <i>(maximaal 2 x 4 jaar)</i>
Mevr. Mieke Janssen	Voorzitter	n.v.t.	2 ^e termijn eindigt 1 mei 2025
Mevr. Fieke van Weeghel	Lid	Voorzitter LCR Schavenweide	2 ^e termijn eindigt 1 december 2023
Dhr. Geert Stronks	Lid	Voorzitter LCR Croonemate	2 ^e termijn eindigt 1 februari 2024
Mw. Anne-Marie Winkelman	Lid	Voorzitter LCR De Bleijke	1 ^e termijn eindigt 16 mei 2026
Mw. Ria Dekkers	Lid	Voorzitter LCR De Zonnekamp	1 ^e termijn eindigt 1 september 2024
Mw. José Richter	Lid	Hyndendael	1 ^e termijn eindigt 1 mei 2025
Dhr. Klaas Horneman	Lid	Wijkverpleging (en WMO)	1 ^e termijn eindigt 1 november 2026
Mw. Wilma Radstake	Ambtelijk Secretaris		Ondersteunend vanuit Markenheem

In februari is dhr. Jaap van Gijssel plotseling overleden, hij is in mei opgevolgd door mw. Anne-Marie Winkelman. Dhr. Klaas Horneman heeft de opstaande vacature voor de wijkverpleging ingevuld.

In 2022 zijn de volgende thema’s inhoudelijk behandeld en besproken met:

- Innovatie Cliënt Medezeggenschap – Inez Ytsma - *Beleidsadviseur Zorg en Wonen*
- Toelichting MIC-MIM – rapportage – Marloes Bisseling - *Kwaliteitsmedewerker*

- Waardigheid en Trots op locatie – Marianne Berton – *regiomanager zorg en wonen*
- Wet Zorg en dwang – analyse eerste half jaar - Inez Ytsma - *Beleidsadviseur Zorg en Wonen*
- Mic-advies en vragenlijst 'Uit zorg 2021' – Tessa de Leur – *Kwaliteitsadviseur*
- Kijk op cliënt medezeggenschap – Josine Goedmakers – *adviseur innovatie*
- Begroting en jaarjaarplan 2023 - *Kees Dijkstra -Controller*

Vergaderingen en overige activiteiten

De CCR heeft het afgelopen jaar zes maal vergaderd en zes maal samen met de bestuurder.

Data	Activiteit
De ontwikkelingen m.b.t. 'Wonen met een plus' lopen als een rode draad door het hele jaar 2022 en zal in 2023 verder uitgewerkt worden. De CCR is zeer nauw betrokken.	
09-01	Wet Zorg en Dwang – CCR besluit om alleen de halfjaarlijkse analyse te ontvangen.
	Moreel beraad over navraag inenting tegen Covid bij medewerkers
08-03	Interview CCR t.b.v. Harmonisatie Kwaliteit Zorginstellingen
04-04	Bijeenkomst LCR-en en CCR – toelichting Strategie en gezellige afsluiting bij 'Ons Huis'
20-05	Regio bijeenkomst Cliëntenraden Achterhoek – bij Azora - Onderwerpen: – regionale samenwerkingsprojecten en de ervaring van cliëntenraden tijdens Corona
23-05	CCR-voorzitter aanwezig bij vergadering Raad van Toezicht
02-06	Bijeenkomst cliënt medezeggenschap – CCR en Teammanagers
06-07	Opening de Zonnekamp II
12-07	Aanpassing huisstijl – CCR is betrokken
10-10	Tertaal rapportage (i.p.v. per kwartaal een rapportage is besloten om per 4 maanden een rapportage op te stellen)
05-11	Bijeenkomst 'Wonen met een plus'
17-11	Medezeggenschapsbijeenkomst cliëntenraden en teammanagers
14-11	Visie op nieuw zorg en organisatie-model
23-11	Regio bijeenkomst cliëntenraden Achterhoek – bij Markenheem – Onderwerpen: Wonen met een plus en de gevolgen voor de cliëntmedezeggenschap
12-12	Strategische personeelsplanning – VTH-dienst en wijziging ELV-zorg
Div. data	Individuele CCR-leden hebben een aantal keren geparticipeerd in sollicitatiecommissies ten behoeve van nieuw aan te stellen (team)managers/leidinggevenden, leden Raad van Toezicht en sollicitatieprocedure voor twee nieuwe leden voor de CCR.
Namens de CCR wordt er deelgenomen aan het cliëntenraadpanel van Menzis	

Commissiewerkzaamheden / taakverdeling CCR

Commissie	Commissieleden
Cliënttevredenheid – Positieve gezondheid (Facilitair)	Geert en Fieke
Kwaliteitsplannen, jaarverslagen, HKZ en CKV	Mieke en Anne-Marie
Formele zaken, juridisch, reglementen, advies en instemming	Geert en Mieke
PR/Communicatie, Interne/externe arbeidsmarkt (HRM)	Ria en José
Algemeen beleid, capaciteitsvraagstuk en zorgplan Achterhoek – vrijwilligers	Fieke, Ria en Anne-Marie
Financiën en ICT, inkoopgesprekken	José – Klaas
3-wekelijks duaal overleg met bestuurder	Mieke

Behandelde onderwerpen

Aanvraag	CCR-advies/instemming	Onderwerp
17-12-2021	17-01-2022	Reactie Schoonmaak onderhoud Markenheem
	17-01-2022	Zienswijze CCR - Wet Zorg en Dwang
07-02-2022	11-03-2022	Advies CCR - oprichting vereniging digitale zorg Achterhoek
07-02-2022	22-3-2022	Advies CCR - oprichting TZA Achterhoek
	14-03-2022	Ondertekening offerte PREM Wijkverpleging
11-04-2022	16-5-2022	Advies CCR - Caren zorgt
28-04-2022	16-5-2022	Reactie CCR op kwaliteitsverslag 2021
11-07-2022	31-10-2022	Reactie CCR op vragenlijst uit zorg 2021
16-05-2022	31-10-2022	Reactie CCR op Caren zorgt
19-11-2022 mail	31-10-2022	Instemming thermostaat lager i.v.m hoge energiekosten
06-12-2022	20-12-2022	Instemming aanpassing waskosten
19-12-2022	20-12-2022	Instemming wijziging Corona maatregelen
19-12-2022	20-12-2022	Advies jaarplan en begroting 2023
Okt. mondeling	22-12-2022	Advies benoeming leden Raad van Toezicht

Aandachtspunten CCR en deels LCR:

Onderwerpen toegevoegd aan de lijst van aandachtspunten voor 2023 zijn:

- Vervolg medezeggenschap (nieuwe vorm) LCR/CCR
- Medezeggenschap in de Wijkzorg thuis
- Vervolg op wet "Zorg en Dwang"
- Wonen met een PLUS
- Vastgoed/ nieuwbouw
- Regionale cliëntenraad contacten/ netwerken
- Vervolg MIC-meldingen
- Domotica
- Contacten CCR β>LCR en contacten onderling
- Volgen ontwikkelingen en anticiperen op nieuw zorgconcept (intra- en extramuraal)
- Volgen ontwikkeling en anticiperen op transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis
- Volgen ontwikkelingen en anticiperen op doelgroepenbeleid
- Positieve gezondheid - Waardigheid en trots op locatie
- Cliëntervaringen ter verbetering zorg, woongenot en welzijn
- Bewoners bijeenkomsten/ familieraad / familieparticipatie
- Evaluatie functioneren CCR
- Eenzaamheid onder ouderen (thuiszorg en locaties)
- Kennisbevordering CCR en LCR
- PR en werven nieuwe leden LCR/CCR

Slotopmerking

In het jaarverslag heeft u de terugblik op 2022 gehad en zijn daarnaast de voorgenomen activiteiten 2023 toegevoegd. Het is een behoorlijk breed palet aan activiteiten en aandachtspunten. Er zal een prioritering aangebracht gaan worden. Hierover volgt dan in ons jaarverslag een verantwoording. Met

positieve inzet en betrokkenheid is er in 2022 veel werk verzet door de CCR-leden respectievelijk de lokale cliëntenraden.

Ook in 2023 blijven we investeren in de belangenbehartiging van onze cliënten binnen Markenheem. Mocht u als lezer nog vragen c.q. opmerkingen willen maken, kunt u contact opnemen met één van de CCR-leden of de ambtelijk secretaris.

3.5 Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR)

Doelstelling

De VVAR staat als adviesorgaan los van de lijnorganisatie. De VVAR stelt zich ten doel om vanuit beroepsinhoudelijk perspectief onafhankelijk te adviseren aan de bestuurder en het managementteam om de kwaliteit van zorg binnen de veranderende omgeving te waarborgen en te verbeteren. De VVAR staat voor vakmanschap.

Samenstelling en werkwijze

De VVAR bestaat uit 8 leden die minimaal bestaat uit 2 verzorgenden en 2 verpleegkundigen.

Overzicht VVAR 31-12-2022

Naam	Functie	Locatie
Sabrina Pasman	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging (Hengelo)
Cindy Spijkers	Verpleegkundige	Schavenweide
Tinie Folkers	Verzorgende IG	De Zonnekamp
Anja Verschoor	Wondverpleegkundige	Markenheem
Renate Klein Gunnewiek	Verpleegkundige	Schavenweide
Petra Menkveld	Verzorgende	Wijkverpleging (Hengelo)

In juni heeft de VVAR afscheid genomen van Mariët te Focht en Wilma Assinck.

De VVAR vergadert iedere vier weken en één keer per 12 weken is er een overleg met de bestuurder. In 2022 hebben er 12 vergaderingen plaats gevonden waarvan er 2 volledig door de bestuurder zijn bijgewoond en bij een aantal vergaderingen is de bestuurder voor een gedeelte aangesloten om onderwerpen te bespreken.

De werkzaamheden van de VVAR zijn geborgd in een Reglement en een samenwerkingsovereenkomst tussen VVAR en bestuurder. De VVAR wordt ondersteund door Inez Ytsma, beleidsmedewerker en Wilma Radstake, ambtelijk secretaris

De VVAR is in 2022 op zoek gegaan op welke manier de VVAR zichtbaar wordt in de organisatie. Op 22 februari hebben de leden een cursusdag gehad waarbij dit onderwerp breed aan bod is gekomen.

De VVAR heeft de volgende adviezen aan de bestuurder gegeven:

- Invoering BHV-cursus voor alle medewerkers, deze kan op vrijwillige basis gevolgd worden voor diegene die dit niet beroepsmatig nodig hebben. Dit advies is overgenomen door de bestuurder en is ingegaan op 1 januari 2023.
- Evaluatie VTH en ANW-diensten – de VVAR heeft geadviseerd om met de betrokken medewerkers in gesprek te gaan.
- Inschaling Helpenden – de VVAR heeft o.a. geadviseerd om het Leerplein aan te passen voor de functie Helpende Plus.
- Vragenlijst voor cliënten uit zorg – de VVAR heeft geadviseerd om de vragen zowel voor intern als extern op te stellen, ook is de huidige lijst gericht op cliënten die naar een andere organisatie gaan en minder op overlijden (nabestaanden).
- De VVAR wordt betrokken bij diverse projectgroepen o.a. Wonen met een plus.

De VVAR is afgevaardigd in de commissie 'Kwaliteit en Veiligheid'.

Voor 2023 is een subsidieaanvraag uitgegaan voor 'Actieplan Zeggenschap en veerkracht Markenheem'. Er is een voorstel geschreven voor het versterken van de VVAR en het versterken van professioneel leiderschap in de organisatie.

3.6 Corona

In 2022 is de impact van Corona gelukkig fors afgenomen, desondanks kreeg Markenheem in diverse golven te maken met uitbraken op de verschillende locaties.

De samenleving en ook Markenheem gingen hier dan ook anders mee om als voorgaande jaren, waarbij we nadrukkelijk steeds meer de juiste balans hebben weten te vinden tussen benodigde maatregelen en het welzijn van bewoners. Het coronateam is gedurende 2022 frequent bijeengekomen om vast te stellen welke maatregelen noodzakelijk waren in welke fase van de corona golven op de verschillende locaties. Daarbij werd het coronateam van Markenheem zonodig ondersteund door de manager behandeling van Azora.

Ook in 2022 waren er nog verschillende compensatieregelingen voor zorgorganisaties die getroffen werden door corona. Deze compensatieregelingen hadden betrekking op omzetzijden, compensatie van gemaakte kosten en vergoeding voor verzuim. Ook Markenheem heeft van de verschillende regelingen gebruik gemaakt in 2022.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Zorg, welzijn en behandeling op locaties en in de wijk

Het aantal cliënten met behandeling is verder toegenomen naar 248 plaatsen in februari 2022. We zien daarbij een toename van een zwaardere/intensievere zorgvraag. Hiervoor is de inzet behandelaren die betrokken zijn bij het zorgproces toegenomen wat ook leidt tot verbetering van de zorg.

Niet alleen hebben we geïnvesteerd in de kwaliteit van zorg, maar we hebben ook veel aandacht besteed aan uitbreiding van ons dienstenaanbod. En focussen we op onze twee concepten van zorg die we leveren: intramurale verpleeghuiszorg aan mensen zonder (of met beperkte) eigen regie en extramurale zorg aan mensen die nog wel hun eigen regie kunnen voeren. Beide vormen van zorg vereisen andere accenten. Daarom gaan we vanaf 2023 de zorg geleidelijk aan organiseren in intramurale zorg en extramurale zorg.

Teamontwikkeling:

Op 12 september 2022 heeft er een bijeenkomst: Samen Sterker plaats met als onderwerp: Eigen regie. 250 medewerkers van Markenheem hebben deelgenomen Er zijn 22 canvassen ingevuld en 104 thema's opgehaald. Deze thema's zijn geprioriteerd en worden in 2023 opgepakt in projecten en werksessies.

Overstap naar ONS zorgdossier intramuraal:

Eind 2021 zijn twee nieuwe ECD's geïmplementeerd, te weten ONS voor de zorg en Ysis voor de behandelaren. Eind 2022 is gebleken dat het gebruik van ONS nog een verbeterslag nodig heeft, enerzijds aan de inrichtingskant van ONS en anderzijds aan de gebruikerskant. Eind 2022 is er op 1 intramurale locatie een werkwijze gestart om de gebruikers meer inzicht en handvatten te geven van de huidige inrichting van ONS. Deze werkwijze heeft een eerste verbeterslag opgeleverd. Deze werkwijze zal in 2023 op de andere locaties op vergelijkbare wijze worden ingezet. In de themagroep ECD zal in 2023 de inrichting en de gebruikerskant verder worden doorontwikkeld.

Wijkverpleging:

Sinds 2021 participeert Markenheem in een samenwerking rondom herkenbare en aanspreekbare wijkverpleging. Samen met Sensire, Buurtzorg Nederland, Azora, Marga Klompé, de Gouden Leeuw Groep en Careaz heeft Markenheem gewerkt aan het opzetten van duurzame teams wijkverpleging die herkenbaar en aanspreekbaar zijn. Dit project is gestart eind 2021, in 2022 is dit project afgerond en heeft geresulteerd in een nauwere lokale samenwerking tussen de wijkteams van de verschillende organisaties. In 2023 krijgt dit vervolg ook al is het project eind 2022 afgerond.

De aanbesteding voor de integrale ondersteuning binnen het Sociaal Domein Achterhoek is in 2021 uitgewerkt in een offerte met een plan van aanpak in gezamenlijkheid met Azora, De Gouden Leeuw Groep en Careaz. In 2022 is deze toegekend en er wordt nu in gezamenlijkheid het plan van aanpak uitgewerkt.

Persoonsgerichte zorg

Sinds januari 2022 zijn 3 WOL coaches van het project waardigheid en trots op locatie van het ministerie van VWS gestart binnen Markenheem. De afgenomen scan biedt aanknopingspunten voor verbeteringen op locaties met ondersteuning van WOL coaches, er zijn plannen van aanpak opgesteld en hier is in 2022 aan gewerkt. Door wisselingen in de aansturing (teammanagers en regiomanagers) is het resultaat van de plannen van aanpak eind 2022 geëvalueerd en zijn er concrete afspraken gemaakt hoe invulling te geven aan de verlenging van WOL coaches tot juni 2023.

Verpleegkundig leiderschap

De rol van kwaliteitsverpleegkundige is sinds september 2021 nieuw en is in 2022 verder doorontwikkeld. De kwaliteitsverpleegkundigen zijn gestart met de opleiding: kwaliteitsverpleegkundigen. In 2022 is het leerplein geïntroduceerd. Hiermee is het gemakkelijker om een overzicht te krijgen over de voortgang van "bevoegd en bekwaam". Het gebruik van leerplein door medewerkers en leidinggevenden is nieuw, en heeft een forse aanloopperiode gekend. Ook het sturen op bevoegd en bekwaam is nieuw voor de leidinggevenden. Dit behoeft nog aandacht en sturing in 2023.

Verpleegkundigen zijn in de nacht bereikbaar voor de SO. De wijze waarop het verpleegkundig technisch handelen (vth) team is georganiseerd binnen Markenheem is eind 2022 geëvalueerd in nauwe samenspraak met betrokkenen, en er zijn verbeteracties afgesproken welke in 2023 tot uitvoer komen.

Behandeldienst in samenwerking met Azora

De samenwerking met Azora is in 2022 naar tevredenheid voortgezet. Door de toenemende zorgzwaarte zien we een toenemend aantal behandelaren binnen Markenheem. De eerste stappen zijn gezet om vakgroepen te gaan inrichten met als doel de verbinding met Markenheem te versterken en de kwaliteit van de dienstverlening verder te verbeteren. Er ontstaat in toenemende mate schaarste in psychologen. Het wordt steeds moeilijker om deze vacatures in te vullen. Dat begint ook binnen Markenheem voelbaar te worden. In 2022 is de functie Verpleegkundig Specialist naar tevredenheid via Azora ingevoerd. Markenheem oriënteert zich sinds eind 2022 hoe zij het beste invulling aan kan geven aan de behandeldienst, dit zal nader worden uitgewerkt in 2023.

Wet zorg en dwang

Voor de locaties Schavenweide en De Bleijke loopt een project om de domotica te moderniseren. Locatie Zonnekamp heeft als eerste intramurale zorglocatie van Markenheem, een veilige deuren beleid geïmplementeerd, wat concreet inhoudt dat de deuren open zijn. Vooralsnog zijn de deuren van de groepswooning op de andere intramurale zorglocaties standaard op slot en helpen medewerkers bewoners wanneer zij de groep willen verlaten. De aanpak en werkwijze van de

implementatie veilige/open deuren van locatie Zonnekamp is gedeeld met de leidinggevenden van alle intramurale locaties. En de eerste werkbezoeken van andere intramurale locaties heeft plaats gevonden. In 2023 zal de ontwikkeling van veilige/open deuren stapsgewijs worden uitgebreid

4.2 Personeelsbeleid, opleiden en leren

Personeelsbeleid

In onze vergrijzende samenleving leven we langer en hebben we meer en complexere zorg nodig. Tegelijkertijd neemt de krapte op de arbeidsmarkt binnen de zorgsector verder toe. Dat vraagt om andere oplossingen om de zorg te kunnen blijven leveren voor nu en in de toekomst. Het aantal moeilijk vervulbare vacatures groeit, de grootste uitdagingen zit in de werving van Verzorgende IG (niveau 3) en Verpleegkundigen (niveau 4).

De arbeidsmarkt blijft een grote uitdaging voor Markenheem. Door corona was er vraag naar extra ondersteuning. Binnen Markenheem hebben we ervoor gekozen om deze lijn in 2022 voort te zetten. We hebben ook afgelopen jaar meer ingezet op zorgondersteunende (niveau 1) functies, waaronder onze inzet van woonassistenten uitgebreid. Met de inzet van woonassistenten kunnen andere zorgcollega's ontlast worden en kunnen we taken en verantwoordelijkheden verschuiven. Hierdoor komt naast de focus op zorg ook veel focus worden aangebracht op welzijn van onze bewoner/cliënt. Daarnaast hebben we ervoor gekozen om meer collega's aan Markenheem te binden in de functie van Helpende (Plus.) Daarnaast heeft de inzet van kwaliteitsverpleegkundigen verder vorm gekregen en hebben wij eind 2022 vier extra teams geworven voor de Zonnekamp fase II.

Markenheem heeft een eigen recruiter die de verbinder is tussen de arbeidsmarkt en de vraag van Markenheem. In 2022 is de implementatie van het AFAS voorbereid. AFAS gaan we vanaf 2023 gebruiken voor de financiële, HR en salarisprocessen. De Werving & Selectie module van AFAS hadden wij al in 2021 geïmplementeerd, waardoor wij onze vacatures makkelijker en sneller kunnen uitzetten en alle communicatie rond sollicitanten en vacatures is geborgd.

Enkele kerngetallen over 2022:

Instroom – doorstroom – uitstroom 2022	
In dienst per 1 januari 2022	899
Instroom 2022	247
Doorstroom 2022	1
Uitstroom 2022	234
In dienst per 31 december 2022	913

Binnen Markenheem werkten 913 medewerkers op peildatum 31 december 2022. Dit betreft 473,8 FTE. Ten opzichte van het voorgaande jaar een stijging van 32 medewerkers en een stijging van 15,8 FTE. De grootste groei van personeelsleden vindt plaats in de zorg op niveau 5, deze groei is vooral ontstaan door de inzet van de nieuwe functie van kwaliteitsverpleegkundige.

Markenheem maakt veel gebruik van de inzet van studenten en scholieren, zij worden op flexibele basis bij Markenheem ingezet. Afhankelijk van de genoten opleiding worden ze ingezet in functies als Verzorgende IG, Helpende (plus), woonassistent, horecamedewerker, cliëntgerichte schoonmaak en Hulp bij huishouden. Deze collega's zijn binnen Markenheem ook zeer waardevol voor de vakantieperiodes.

Wij verwachten dat onze medewerkers denken en handelen binnen de kaders van onze kernwaarden, huisregels en gedragscodes en dragen dat actief naar elkaar uit.

Personeel niet in loondienst (PNIL)

Het aantal ZZP'ers in de ouderenzorg is ook in 2022 verder gestegen, dat geldt ook voor de inzet van ZZP'ers binnen Markenheem. Door de krapte op de arbeidsmarkt zijn wij genoodzaakt om gebruik te maken van deze flexibele inzet. In 2022 was sprake van 23 FTE PNIL, waarvan 19 FTE in de directe zorgverlening. Dit is exclusief de inhuur van de behandelfunctie. Net als in 2021 zag je de grootste toename van PNIL vanaf september tot einde van het jaar.

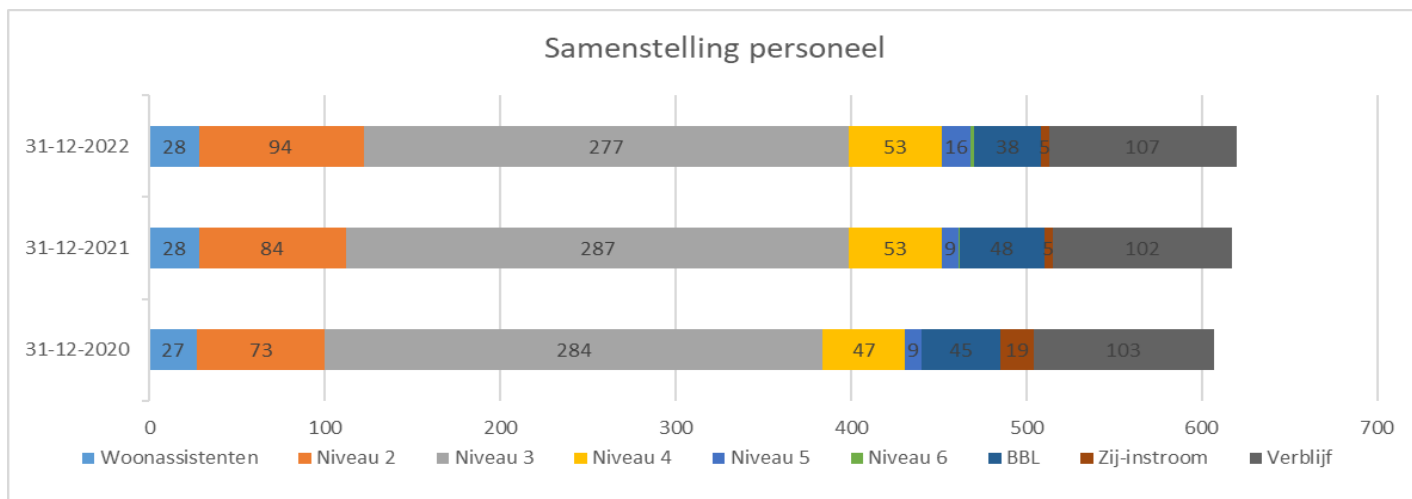
We werken met verschillende uitzendbureaus samen en de tarieven van de ZZP'ers zijn gestegen. In 2023 gaan wij mede door de inzet van een intern centraal Plan- en Flexbureau beter regie pakken op de inzet van PNIL. Daarnaast gaan we onze interne flexpool uitbreiden en we gaan werken met een beperkt aantal preferred first suppliers, waardoor we ook scherpere tariefafspraken kunnen maken.

Vaccinatieprogramma

Net als in 2021 heeft Markenheem ook in 2022 vanuit de behoefte van de medewerkers een deel van het personeel gevaccineerd. Dit is zeer gewaardeerd door de medewerkers en heeft meegeholpen om de corona zo veel mogelijk buiten de locaties te houden.

Samenstelling personeel afgelopen jaren

In onderstaande grafiek is de samenstelling van het verzorgend personeel grafisch weergegeven.



Figuur 6: Samenstelling personeel intramuraal en wijkverpleging.

Verzuim

Markenheem heeft 2022 afgesloten met een cumulatief verzuimcijfer van 8,8%. In 2021 was dat 9,2%. Het gemiddelde verzuimpercentage in de VVT branche was in 2022 9,5%, in 2021 was dit 8,4%. In 2022 zijn wij wegens het vertrek van de bedrijfsarts vanaf juli gaan werken met een tijdelijke bedrijfsarts van 2Grip. Eind 2022 hebben wij een traject doorlopen voor een permanente oplossing en besloten de samenwerking met deze bedrijfsarts voor onbepaalde tijd te continueren, aangevuld met een andere bedrijfsarts van dezelfde organisatie. De inzet van de verzuimcoach waarmee wij eind 2021 zijn gestart hebben wij in 2022 gecontinueerd. Zij ondersteunt ons in het verder vormgeven van het eigen-regie-met-begeleiding model.

Leren & Ontwikkelen medewerkers

Het leveren van 'warme zorg' nabij is naast gekwalificeerd personeel datgene waarmee wij ons onderscheiden ten opzichte van andere zorgorganisaties.

Markenheem is een veranderende organisatie die wil investeren in haar medewerkers die hierdoor in staat zijn hun functie goed te kunnen blijven uitoefenen en een perspectief hebben op een loopbaan

binnen de zorgverlening. Van medewerkers wordt verwacht dat zij willen investeren in Markneem. Leren en Ontwikkelen is hierin vanzelfsprekend. In 2022 zijn een aantal nieuwe systemen geïntroduceerd zoals ETR en ONS. Daar zijn de medewerkers in geschoold die met deze systemen moeten werken. Daarnaast is het intranet geïmplementeerd binnen Markneem voor alle medewerkers (JIP).

Resultaten: aantal medewerkers die in 2022 een opleiding/training/scholing met succes afgerond hebben		Aantal deelnemers 2022	Aantal deelnemers 2021
1.	Opleiding Verzorging	13	19
2.	Opleiding Verpleegkunde	6	5
3.	Opleiding HBO-V	3	2
4.	Examinatoretraining	8	Uitgesteld
5.	Helpende plus	8	1
6.	Training werkbegeleiding	20	34
7.	Contactverzorgende	12	Uitgesteld
8.	Basistraining Palliatieve zorg	10	Uitgesteld
9.	Passiviteiten van het Dagelijks Leven: Coach	16	nvt
9.	Passiviteiten van het Dagelijks Leven: Basis	20	Uitgesteld
10.	GVP	10	8
11.	Training leiden van een zorgplanbespreking	12	27
12.	Positieve gezondheid: werksessies wijkverpleging	57	Uitgesteld
13.	Bijscholingen en bijeenkomsten aandachtvelden	50	50
14.	Maken en afronden van e-learning modules	342	353
15.	BHV e-learning	86	88
16.	BHV praktijk	81	79
17.	Zorgmedewerkers bekwaam op 31-12-2022 in voorbehouden- en risicovolle handelingen d.m.v. e-learning en vaardigheidstoetsen	164	98
18.	Mondzorg	17	nvt
19.	ETR	302	nvt
20.	ONS	413	nvt
21.	JIP	Alle medewerkers	nvt

Toelichting: Elk jaar worden afspraken gemaakt in het leerplan welke deskundigheidsbevordering, trainingen en opleidingen er in dat jaar plaatsvinden. Welke dat zijn verschilt per jaar en per locatie. In bovenstaand overzicht is aangegeven wat er in 2022 heeft plaatsgevonden en wat in 2021. Verschillen daartussen zijn afhankelijk van prioriteiten en het leerplan van Markneem en de locaties afzonderlijk.

BBL diverse niveaus

Markneem heeft 42 BBL opleidingsplaatsen voor de zorg. Er is een vaste verdeling per locatie, zodat opleidingsplaatsen gegarandeerd blijven voor de toekomst.

Op 31 december 2022 had Markenheem volgden 41 medewerkers een BBL-opleiding voor verzorgende of verpleegkundige. Van deze 41 BBL'ers volgden 20 zij-instromers de Gepersonaliseerde Praktijkgerichte Leerroute (GPL) en deze groep heeft steeds uit 20 deelnemers bestaan.

Stagiaires

Markenheem heeft stageplaatsen voor zorg- en welzijn opleidingen. Markenheem neemt deel aan vier wijkleercentra (WLC) in de regio en biedt drie van deze WLC's ruimte binnen de locaties Schavenweide, De Bleijke en het trainingscentrum in Zelhem.

Leerplein (LMS)

In 2022 zijn de modules van Goodhabitz in het leerplein geplaatst. Er is aandacht besteed aan de promotie van deze modules, maar dat heeft nog onvoldoende resultaat opgeleverd. Voor 2023 is een plan gemaakt om de modules van Goodhabitz meer en beter onder de aandacht te brengen. Vanaf 2022 zijn we bevoegd en bekwaam strakker gaan monitoren, aangezien dat ook een serieus aandachtspunt is.

4.3 Kwaliteit

Kwaliteit binnen Markenheem krijgt steeds meer vorm in de teams op de locaties. Om deze teams hierin nog beter te faciliteren zijn in 2022 de volgende stappen gezet:

- *Deelname aan Waardigheid en Trots op Locatie (WOL)*
Sinds januari 2022 zijn 3 WOL coaches van het project waardigheid en trots op locatie van het ministerie van VWS gestart binnen Markenheem. De afgenomen scan biedt aanknopingspunten voor verbeteringen op locaties met ondersteuning van WOL coaches, er zijn plannen van aanpak opgesteld en hier is in 2022 aan gewerkt. Door wisselingen in de aansturing (teammanagers en regiomanagers) is het resultaat van de plannen van aanpak eind 2022 geëvalueerd en zijn er concrete afspraken gemaakt hoe invulling te geven aan de verlenging van WOL coaches tot juni 2023.
- *Ontwikkeling van kwaliteitsmanagementsysteem*
Eind 2021 is een begin gemaakt met de opzet van een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem. In 2022 is dit verder uitgewerkt en ingevoerd. In het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem behoort kwaliteit toe aan het primaire proces. Het primair proces is eigenaar van de kwaliteit van zorg. Zo is gestart met Themagroepen onder voorzitterschap van Teammanagers. De adviseurs kwaliteit ondersteunen daarbij.
- *Inzet van kwaliteitsverpleegkundigen*
De rol van kwaliteitsverpleegkundige is sinds september 2021 nieuw en is in 2022 verder doorontwikkeld. De kwaliteitsverpleegkundigen zijn gestart met de opleiding; zij zullen de teams ondersteunen met het vormgeven van kwalitatief goede zorg en het leren & verbeteren stimuleren.
- *Overstap naar ONS zorgdossier intramuraal*
Eind 2021 zijn twee nieuwe ECD's geïmplementeerd, te weten ONS voor de zorg en Ysis voor de behandelaren. Eind 2022 is gebleken dat het gebruik van ONS nog een verbeteringslag nodig heeft, enerzijds aan de inrichtingskant van ONS en anderzijds aan de gebruikerskant. Eind 2022 is er op 1 intramurale locatie een werkwijze gestart om de gebruikers meer inzicht en handvatten te geven van de huidige inrichting van ONS. Deze werkwijze heeft een eerste verbeteringslag opgeleverd. Deze werkwijze zal in 2023 op de andere locaties op vergelijkbare wijze worden ingezet. In de themagroep ECD zal in 2023 de inrichting en de gebruikerskant verder worden doorontwikkeld
- *Verdere uitrol Elektronische toedienregistratie (ETR)*
Begin 2021 is gestart met elektronische toedienregistratie in de wijkverpleging. ETR kan helpen om het proces rondom medicatie nog veiliger te maken. Tegelijkertijd zien we dat gedrag van medewerkers nog steeds een factor van belang is. ETR verschaft hierin meer inzage en biedt handvatten om te verbeteren. In 2022 is intramuraal voor cliënten met behandeling (SO is hoofdbehandelaar) uitgerold en eind 2022 geëvalueerd.

- *Werkwijze onderzoek naar incidenten*

Eind 2021 is een opzet gemaakt van de wijze waarop onderzoeken plaatsvinden naar incidenten. Daarmee is voor medewerkers en leidinggevenden duidelijk welke stappen worden gezet als zich een (ernstig) incident voordoet. In 2022 werd duidelijk dat het gebruik van deze werkwijze nog onvoldoende bekend was, en is wederom onder de aandacht gebracht. Tevens is er gestart met een scholing voor medewerkers in teams en leidinggevende over hoe om te gaan met incidenten, wat is een incident/calamiteit. In 2023 zal er vervolg scholing komen om dit onderwerp goed te borgen in de organisatie.

- *Kwaliteitsdashboard*

Er is een groeiende roep om informatie voor teams, management en bestuurder als het gaat om kwaliteit. Deze kan echter alleen geboden worden als er sprake is van verdere digitalisering en automatisering, zodat deze data automatisch gegenereerd kunnen worden. In 2022 de aanschaf van een BI-tool (naast de beschikbare tooling in het bestaande ECD) gerealiseerd, welke in 2023 wordt ingericht en geïmplementeerd zodat dit ook kan worden ingezet om kwaliteitsinformatie beter te ontsluiten.

- *Indicatoren*

Cliënttevredenheid is nog steeds hoog, op Zorgkaart scoort Markenheem een 8,7. Voor de cliënttevredenheid wijkverpleging neemt Markenheem jaarlijks deel aan de PREM, dit is een landelijk afgestemde meetmethode om patiëntervaringen te meten. De NPS is licht gedaald naar 49. Sterke punten zijn aandacht, dit scoort een 9,2 en gemak een 9,3. Geen enkel onderdeel scoorde lager dan een 8. In de hulp bij huishouden is ook een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Op alle onderdelen scoort de huishoudelijke ondersteuning van Markenheem uitstekend. Dat de huishoudelijke hulp op de afgesproken tijd komt is gemiddeld het hoogst beoordeeld. Negen van de tien cliënten is hier uitgesproken positief over. Op de vragen of de cliënten tevreden zijn met de huishoudelijke hulp en of afspraken vastgelegd worden in het ondersteuningsplan wordt gemiddeld een 9 gescoord.

4.4 Facilitaire processen en veilige gebouwen

Facilitaire processen

Ook in 2022 is er de nodige inzet geweest gericht op de maatregelen ten behoeve van de coronapandemie. Hierbij behoort de bevoorrading van beschermingsmiddelen, schoonmaak, gecompartmenteerde inrichting van alle ondersteunende processen en de algehele infectiepreventie.

Daarnaast wordt continu ingezet op het verbeteren van enkele processen ten behoeve van de facilitaire dienstverlening. Ondersteunend hierin was voor medewerkers een theateravond/workshop, gericht op de beleving van ondersteunende diensten op bewoners en medewerkers.

Vastgoed

Vastgoedbeheer is een belangrijke randvoorwaarde voor een goede woon- en werkplek. Het plannen en uitvoeren van onderhoud en de gebouwgebonden compliance is hierin de basis.

Markenheem voldoet aan de vigerende wet- en regelgeving en heeft in 2022 een applicatie in gebruik genomen om de borging tussen de eigen technische dienst en onze leveranciers nog beter te borgen.

De Zonnekamp fase II is in 2022 binnen planning en begroting gerealiseerd. Een groot compliment voor alle betrokkenen. De feitelijk oplevering heeft in februari 2022 plaatsgevonden, de eerste bewoners zijn in mei gekomen. Eind 2022 was de bezetting was de bezetting volledig en hebben we 32 bewoners mogen verwelkomen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid heeft maatschappelijk terecht veel aandacht. Binnen Markenheem ook, de focus kan

scherper. Dit betekent concreet dat we werken vanuit een duurzame inzetbaarheid van personeel en het duurzaam gebruiken van energie, middelen en materialen. We gaan zuinig om met energie, welke wij zoveel mogelijk zelf duurzaam opwekken en anders duurzaam inkopen. Wij gaan zuinig om met het gebruik van grondstoffen en proberen waar mogelijk onze afvalstromen circulair te maken.

Duurzaamheid dient als een rode draad door al onze beleids- en kwaliteitsplannen te lopen. Het is continue in ontwikkeling en wij stimuleren dan ook innovaties die hiervoor nodig zijn. Wij werken samen met partners in de keten, wel lokaal als regionaal.

Een impactanalyse is uitgevoerd, in het nieuwe beleidsplan Duurzaamheid Markenheem 2023-2027 staat het beleid beschreven welke Markenheem nastreeft. Dit beleid sluit aan bij de wettelijke verplichtingen vanuit de EED (Energy Efficiency Audit), klimaatwet, Greendeal 3.0 en de 17 SDG's (Sustainable Development Goals).

Doel is dat Markenheem zich, na het vastleggen van het beleid rondom duurzaamheid, formeel gaat aansluiten bij de Greendeal 3.0. Per thema komt er een aandacht functionaris vanuit de werkgroep duurzaamheid. De werkgroep vertaalt de doelstellingen per thema naar gerichte acties en houdt ook de monitoring en rapportage hiervan bij. Een belangrijk aandachtspunt is hierbij de communicatie richting de organisatie.

4.5 ICT

In 2021 heeft Markenheem een digitale strategie ontwikkeld en vastgesteld, die in de jaren 2022 en 2023 tot uitvoering wordt gebracht. De projecten vragen om een goede sturing van de projecten, waarbij een programmamanager en een projectleider aangesteld zijn om deze sturing te realiseren.

In 2022 zijn de grote stappen gezet; de stabiliteit en performance van de systemen is sterk verbeterd, onder meer door vernieuwing van de infrastructuur in samenwerking met een nieuwe leverancier alsmede en het realiseren van moderne en passende digitale werkplekken. Het eenduidig definiëren van persona's en daarop toepassen van de devices en onderliggende applicaties is een belangrijke ontwikkeling geweest. Ook de introductie van intranet is onderdeel hiervan.

De visie op zorgtechnologie en domotica is in breed verband ontwikkeld / geactualiseerd. In de komende jaren zal dit nader uitgewerkt worden. In ieder geval is gestart met de voorbereidingen voor vervanging van de huidige verpleegoproepsystemen, passend binnen de visie. Knelpunten in de bestaande zorgdomotica is op enkele locaties opgelost, maar blijft aandacht vragen.

De bedrijfsvoeringsystemen zijn per 1 januari 2023 vervangen, Markenheem is voor de financiële, HR- en salarisprocessen overgestapt naar AFAS. In 2023 zal een optimalisatie wel blijvende aandacht vragen. De visie op roosteren is geactualiseerd, een vervanging van de huidige roosterapplicatie is in voorbereiding genomen.

Ook is er geïnvesteerd in herinrichting / optimalisatie van de administratieve processen en de bijbehorende automatisering. Dit zal in 2023 naar verwachting afgerond worden.

4.6 Regionale samenwerking

Markenheem werkt intensief samen met vele organisaties, variërend van zorgorganisaties, onderwijsinstellingen, gemeenten, culturele organisatie tot zorgverzekeraars en zorgkantoor. De samenwerking is gericht op het maatschappelijk doel van Markenheem om de gezondheid en het welzijn van kwetsbare ouderen te verbeteren en bij te dragen aan hun positieve gezondheid in de regio Achterhoek.

Markenheem neemt in de regio deel aan het transmuraal management- en directieberaad. In dit beraad wordt overlegd over verschillende vormen van inhoudelijke samenwerking tussen de deelnemende zorgorganisaties. Aan dit beraad nemen alle zorgorganisaties uit De Achterhoek deel, van ziekenhuizen tot huisartsen, GGZ-instellingen, VVT-instellingen en gehandicaptenzorg.

Daarnaast neemt Markenheem deel aan de Vereniging digitalisering zorg in de Achterhoek. In deze vereniging werken verschillende zorgorganisaties samen op het gebied van digitalisering om de noodzakelijke uitwisseling van gegevens tussen verschillende zorgorganisaties te bevorderen.

Markenheem is portefeuillehouder van het Netwerk Ouderen en Veerkracht Achterhoek samen met Sensire. Het kennisnetwerk zet gericht in op het versterken van de eigen kracht van ouderen en substitutie van zorg.

Markenheem maakt onderdeel uit van het bestuurlijk overleg met de andere VVT-organisaties uit De Achterhoek.

Daarnaast neemt Markenheem samen met Elver deel aan de thematafel Arbeidsmarkt en Onderwijs namens de zorgorganisaties in De Achterhoek.

De samenwerking tussen specialisten ouderengeneeskunde kreeg verder vorm in een gezamenlijke weekend-, avond- en nachtdienst welke in 2022 verder is doorontwikkeld.

Ook de samenwerking met Azora voor de behandeldienst is in 2022 voortgezet.

In 2022 heeft Markenheem de gunning verkregen samen met drie andere zorgorganisaties (Azora, Careaz en Gouden Leeuw) voor de integrale ondersteuning van de Achterhoekse gemeenten voor het sociaal domein.

4.7 Strategisch plan, strategisch vastgoedplan en digitale strategie

In 2021 is de in 2020 opgestarte herijking van de strategie afgerond. In september 2021 heeft Raad van Toezicht de nieuwe strategie inclusief meerjarenbegroting goedgekeurd. De nieuwe strategie kent vijf lijnen:

- Behoud van persoonsgerichte, intensieve zorg
- Vergroten van dienstverlening
- Samenwerking in de regio
- Prettig en professioneel werken
- Digitalisering, zorgtechnologie en huisvesting.

Onderdeel van de nieuwe strategie zijn de digitale strategie en het vastgoedplan.

Na vaststelling van de nieuwe strategie is een begin gemaakt met de verdere uitwerking van de strategie naar doelgroepen en het vergroten van de dienstverlening in nieuwe vormen van zorg en wonen. Eind 2021 is de visievorming gestart op het geclusterd wonen als uitwerking van het vergroten van de dienstverlening. Hierin heeft Markenheem zich laten begeleiden door een extern bureau (HevoFame). Begin 2022 is deze visievorming afgerond met een eerste concept.

De uitvoering van de digitale strategie is gestart in juni 2021. Er is een ambitieus tijdspad voorgesteld voor de realisatie. In 2021 zijn de eerste mijlpalen behaald met de implementatie van een nieuw elektronisch cliëntendossier (Ysis) voor de behandeldienst (september 2021) en de implementatie van een nieuw elektronisch cliëntendossier voor de zorg, ONS (december 2021). In afwijking van de digitale strategie is daarnaast gestart met een onderzoek en contractering naar een nieuwe leverancier voor ondersteuning. Voor de realisatie van de nieuwe werkplek is een goede ondersteuning door een betrouwbare leverancier onontbeerlijk.

Verder is er een selectieprocedure doorlopen t.b.v. het selecteren van een leverancier voor de Zorgdomotica op de locaties.

De eerste mijlpaal uit het vastgoedplan is de bouw van De Zonnekamp fase II. In 2021 is de bouw gestart. In februari 2022 is De Zonnekamp fase II opgeleverd en in mei 2022 namen de eerste bewoners

hun intrek. Eind 2022 waren alle 32 kamers in gebruik.

In samenwerking met AAG heeft er een nadere analyse van het Strategisch Vastgoedplan plaatsgevonden. Dit om de impact vanuit de meest recente externe ontwikkelingen (Wozo, Scheiden Wonen en Zorg) te vertalen naar het SVP. Dit proces loopt door naar 2023.

4.8 Financieel Beleid

Algemeen

Markenheem heeft als doel de continuïteit van de zorg- en dienstverlening te waarborgen en dat kan alleen als de organisatie financieel gezond blijft. Daarvoor moeten we de financiële ratio's op orde houden.

Financiële kerncijfers en ratio's

	2022 x €1.000	2021 x €1.000
Omzet	45.946	44.409
Resultaat	416	3.670
Balanstotaal	48.518	45.961

De toename in omzet wordt voornamelijk verklaard door het in 2022 gefaseerd in gebruik nemen van de nieuwe locatie Zonnekamp II met een capaciteit van 32 bedden. De locatie is in eigendom gebouwd, wat (naast een toename van de liquide middelen) ook de stijging van het balanstotaal verklaart.

Het resultaat is lager dan Markenheem in voorgaande jaren gewend was. Deels komt dit door substantiële incidentele en niet voorziene baten in oude jaren. Anderzijds is een inhaalslag nodig op het gebied van digitalisering, kwaliteit van de zorg en versterking van de ondersteunende functies. Door de hogere resultaten van vóór 2022 is er financiële ruimte om de noodzakelijke verbeteringen door te voeren. In 2022 en 2023 worden hiervoor extra uitgaven gedaan.

Het financiële beleid van Markenheem is gericht op continuïteit. Gezonde financiële ratio's (zoals ook verwacht door de bank) zijn hiervoor de basis.

	Norm	2022	2021
Solvabiliteit	25,0%	38,6%	39,9%
DSCR	1,20	1,65	3,32
Leverage	4,40	2,67	1,42
Current ratio	geen	1,64	1,57

- De *solvabiliteit* duidt aan in hoeverre Markenheem in staat is om op korte en langere termijn haar schulden af te kunnen lossen. De solvabiliteit is op orde.
- De *DSCR* geeft aan in hoeverre Markenheem in staat is te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen vanuit de vrije kasstromen. In 2022 ligt de DSCR boven de gestelde ondergrens.
- Onder de *leverage* wordt verstaan, het totaal aan uitstaande langlopende schulden verminderd met de liquide middelen gedeeld door de EBITDA. In de leverage komt tot uitdrukking hoe de totale schuld van Markenheem aan de bank zich verhoudt tot de terugverdien capaciteit. Ook in 2022 ligt de leverage binnen de gestelde normen.
- De *current ratio* geeft aan in hoeverre Markenheem in staat is aan de kortlopende verplichtingen te voldoen. Met een ratio van boven de 1,0 is dit in principe het geval.

Investerings

In het voorjaar 2022 is de nieuwe locatie Zonnekamp II opgeleverd. De bouw is binnen de tijdsplanning en binnen budget gerealiseerd worden. Twee derde deel van de verwachte investeringen ad € 7.500.000 komt uit eigen middelen komen, één derde deel is extern gefinancierd.

In 2022 zijn verder met name de benodigde investeringen zoals vastgelegd in de ICT-strategie tot uitvoering gebracht.

Corona

De coronapandemie heeft ook in 2022 invloed gehad op de ontwikkelingen binnen onze organisatie. Met name was sprake van extra kosten als gevolg van onder meer hoog verzuim, en extra zorgkosten zoals schoonmaakkosten en persoonlijke beschermingsmiddelen.

Voor de gedeerde opbrengsten en de extra kosten hebben de financiers compensatieregelingen ontwikkeld waardoor de financiële gevolgen beperkt zijn gebleven. Hierdoor is, per saldo, geen sprake van onverwachte significante invloed op het vermogen ultimo boekjaar, het resultaat over het boekjaar en op de relevante financiële ratio's. Voor een specifiekere toelichting op de jaarrekeningposten verwijzen wij naar de toelichting per post in de jaarrekening.

Verwachtingen

Voor de komende jaren is de verwachting dat de vraag naar (complexe) zorg stijgt en dat het aanbod van personeel niet in dezelfde mate mee zal kunnen stijgen. Daarnaast zien we een verschraving in de financiering van zorg waardoor de inkomsten onder druk komen te staan (denk daarbij aan de daling van de NHC in 2023 een de aangekondigde bezuinigingen in de ouderenzorg). Dit vraagt van ons dat we creatief kijken naar nieuwe vormen van zorglevering en innovatie, maar ook dat we kijken naar de efficiency van een aantal processen.

Bestaande financiële kaders en uitgangspunten voor de (middel)lange termijn blijven van toepassing. Naast de reguliere bedrijfsvoering zal er echter ook geïnvesteerd moeten worden in de realisatie van de onderwerpen uit de strategische agenda. Denk daarbij aan de diverse projecten uit de digitale strategie, gerichte (tijdelijke) uitbreiding van formatie en inhuur van externe deskundigheid t.b.v. onderwerpen uit de ontwikkellijnen. Deze investeringen zullen deels structureel en grotendeels incidenteel van aard zijn.

Het inhaaleffect van de incidentele uitgaven heeft (tijdelijk) een drukkend effect op het financiële resultaat van 2022 en naar verwachting 2023. Te verwachten efficiencyverbeteringen worden ná 2023 verwacht en ingerekend. Eind 2021 is een bestemmingsfonds transitie gevormd, bestemd voor de realisatie van de afronding van de transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis en het tot uitvoering brengen van de projecten uit de strategie en de ontwikkellijnen. Het fonds is deels in 2022, maar zal met name in 2023 uitgenut worden.

Treasury

De liquiditeit van Markenheem is goed. En dat betekent op basis van de geformuleerde uitgangspunten een ondergrens van circa € 4 miljoen.

Voor de investeringen in nieuwbouw sluit Markenheem langlopende leningen af. Omdat de rente fluctueert, zijn er financiële instrumenten afgesloten om het risico op een te hoge rente in de toekomst af te dekken. Deze financiële instrumenten (derivaten) zijn in de toelichting van de jaarrekening opgenomen. Markenheem handelt niet in deze financiële derivaten en heeft het beleid rondom deze instrumenten vastgelegd in het treasurystatuut.

Vermogen

De reserve aanvaardbare kosten staat ter beschikking aan de bestuurder.

4.9 Risicomanagement

De dynamische en snel veranderende omgeving waarin we ons bevinden brengt tal van onzekerheden met zich mee en vraagt om adequate beheersing. Goed risicomanagement helpt Markenheem tijdig bij te sturen en met het behalen van onze doelstellingen. De belangrijkste risico's almede op hoofdlijn de bijbehorende beheersmaatregelen zijn onderstaand samengevat.

Risico	Beheersmaatregel
Een tekort aan gekwalificeerde medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Goed beleid omtrent het binden en blijven boeien van medewerkers • Aanbieden van interne opleidings- en ontwikkeltrajecten • Creatiever aannamebeleid ontwikkelen • Inrichten strategische personeelsplanning • Adequaat rooster(beleid) • In toenemende mate inzetten van slimme technologie • Werkomstandigheden verbeteren • Bespreken van dilemma's • Aandacht schenken aan positieve imago van de organisatie / gebruik maken van interne ambassadeurs • Periodieke evaluatie loongebouw •
Een tekort aan leidinggevend kader in de zorg	<ul style="list-style-type: none"> • Goed beleid omtrent het binden en blijven boeien • Bespreken van strategie, toelichten van keuzes, korte communicatielijnen • Aanbieden van interne opleidings- en ontwikkeltrajecten • Minimaliseren van inzet pnil, maar deze wel inzetten waar nodig
Een (te) hoog ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid herijken en uitvoeren t.a.v. verzuimbegeleiding • Gerichte inzet van de verzuimcoach • Aanbieden van re-integratiebegeleiding voor terugkerende medewerkers • Werkdrukanalyse en knelpunten identificeren en aanpakken • Werkomstandigheden verbeteren
Onvoldoende in staat zijn om te gaan met toenemende complexiteit van de zorgvraag	<ul style="list-style-type: none"> • Afbakening doelgroepen • Aanbieden van interne opleidings- en ontwikkeltrajecten • Opnamecoördinatie • Afstemming binnen de regio met stakeholders
Onvoldoende wendbaar om aan te sluiten op continue veranderingen en vereisten in het zorgstelsel	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiperen en reageren op ontwikkelingen, mede op basis van actieve deelname in netwerken, branchevereniging Actiz • Opnemen van analyse over het behalen van de strategische doelstellingen in de rapportagestructuur • Medewerkers meenemen en betrekken in ontwikkelingen

	<p>en dit bespreekbaar maken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creëren van een buffer voor onverwachte tegenvallers
Ontoereikend professioneel leerklimaat en tekort aan eigenaarschap	<ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording en bespreekbaar zijn • Uitvoering jaarkalender strategie • Introductie van het LMS • Casuïstiekbeprekingen van "fouten" • Zoveel mogelijk vaste medewerkers • Verdere professionalisering van het kwaliteitsmanagementsysteem
Te grote afhankelijkheid van externe behandelinst / gespecialiseerde behandelzorg	<ul style="list-style-type: none"> • Langjarig contract met onze leverancier • Relatiebeheer • Inrichten strategische personeelsplanning • Onderzoek naar verdere taakdifferentiatie met o.a. de zorg • Onderzoek naar alternatieve vormen van samenwerking
Hoge uitgaven door inflatie en kostenstijgingen	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht verkrijgen in ontwikkelingen • Waar mogelijk afsluiten van langere contracten tegen aanvaardbare kosten • Actuele en betrouwbare financiële- en liquiditeitsprognoses • Actief volgen en benutten van compensatiemaatregelen
Discontinuïteit door de uitval van kritieke systemen en leveringen (zoals ict / gas / water / elektra e.d.)	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering van de vastgestelde digitale strategie • Beschikbaarheid van nood- en uitwijkfaciliteiten • Crisisplan en hanteren crisismanagementstructuur • Documentatie van IT-beleid, beheer, change management, logische toegangsbeveiliging en autorisatiematrix • Opstellen beleid in geval van digitale aanvallen, waaronder ransomware • Periodieke controles op werking en uitvoeren van onderhoud • Audits en handhaven op naleving van afspraken en procedures • Onderzoek naar alternatieven voor gas, water en elektra.