



Samen werken en Samenwerken
in de regio Achterhoek

JAARPLAN 2024

20 december 2023



markenheem
welzijn · zorg · wonen



1. Inleiding	3
2. Terugblik op 2023	4
3. Strategische doelen 2024	5
3.1 'Wij zijn gespecialiseerd in intensieve ouderenzorg voor zowel permanent als tijdelijk verblijf en voor zorg thuis'	6
3.2 'Wij vergroten onze dienstverlening in de (intensieve) zorg en ondersteuning thuis, zowel geclusterd als breder in de regio Bronckhorst en Doetinchem'	9
3.3 'Wij gaan gericht en duurzaam de samenwerking met (zorg)partners aan bij initiatieven en maatschappelijke ontwikkelingen en innovaties die passen bij onze doelstellingen en kernwaarden'	11
3.4 'Wij als medewerkers zijn dichtbij en verbonden om cliënten met persoonsgerichte zorg te ondersteunen'	13
3.5 'We investeren in digitalisering, technologie en huisvestingsconcepten die 'warme' zorg ondersteunen en verbeteren'	15



1. INLEIDING

Eind 2021 zijn - als onderdeel van de werkzaamheden om de Strategie 2022-2024 vast te leggen - zowel de visie als de kernwaarden van Markenheem opnieuw geformuleerd.

VISIE

Binnen Markenheem werken we vanuit het perspectief van bewoners en andere zorgvragers. Ons kader is daarbij het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Hierbij staan een betekenisvol leven en de unieke mens centraal en gaat het om de vraag: 'Hoe houd ik de eigen regie en leef ik (zo lang mogelijk) zoals ik wil?'

Aandacht staat hierbij voorop, maar ook het leren kennen van degenen die we mogen verzorgen is belangrijk. Zo gaan we samen op zoek naar waar de bewoner of zorgvrager behoefte aan heeft, waar zijn of haar wensen liggen. Veerkracht is ook een kernbegrip. Door op zoek te gaan naar wat ze wel kunnen en willen of door samen nieuwe kansen te creëren, ervaren zij meer autonomie. Vanuit dit gedachtegoed is het niet de zorgmedewerker die het regelt voor de bewoner of zorgvrager, maar pakt deze zelf op wat hij of zij wil, zo nodig met ondersteuning van mantelzorgers, naasten, vrijwilligers en onze medewerkers.

Op deze wijze geeft Markenheem inhoud aan zorgen met compassie. Markenheem onderschrijft dan ook de stelling dat het werken vanuit Positieve Gezondheid onze medewerkers in staat stelt om persoonsgerichte zorg te bieden. Onze medewerkers zijn professioneel en hebben de juiste kennis en vaardigheden om de bewoners en andere zorgvragers een voor hen waardevolle dag te geven. Met daarbij aandacht voor het welbevinden van degenen die we verzorgen en de samenwerking van medewerkers.

Onze kernwaarden

NABIJ

We zijn trots op onze plek midden in de Achterhoekse samenleving. Het 'noaberschap', de sociale verbinding, is sterk ontwikkeld. Dat voelt vertrouwd. We kennen de mensen voor wie we het doen. We kennen hun levens, hun omgeving, hun wensen en uitdagingen. Hun cultuur is de onze. We zijn allemaal deelgenoot van dezelfde gemeenschap. Wij voelen ons thuis bij elkaar. Thuis en betrokken. Markenheem houdt ons bijeen.

BIJ DE TIJD

We volgen de trends en formuleren zorgvuldig onze antwoorden op nieuwe ontwikkelingen voordat we ze omarmen. Zodra we onze keuzes hebben gemaakt, weten we van aanpakken. We zetten in op digitalisering en zorgtechnologie. We implementeren nieuwe visies op ouderenzorg en vinden het belangrijk dat onze medewerkers een leven lang leren. We gaan mee met de tijd, hoe hard die soms ook raast.

BEKWAAM

Zorg wordt steeds complexer en veeleisender. Ook de verwachtingen nemen toe. De (zorg)professionals van Markenheem zijn vakmensen die klaarstaan om mensen te ondersteunen bij hun zorgvraag. Ze beschikken over een unieke combinatie van kennis, enthousiasme en vaardigheden om hun ambacht met succes uit te oefenen. Het is fantastisch om in de zorg te werken.



Het afgelopen jaar heeft Markenheem vol ingezet op uitvoering van de strategische lijnen. Niet alleen hebben we geïnvesteerd in de kwaliteit van zorg, maar we hebben ook veel aandacht besteed aan de uitbreiding van ons dienstenaanbod.

SAMENTHUUS

Zo zijn we met de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem, een woningcorporatie, een investeerder en een project ontwikkelaar het gesprek aangegaan over SamenThuus. Het beleid van VWS om het aantal verpleeghuisplaatsen te bevroren op het huidige aantal en in te zetten op nieuwe woonzorgconcepten benadrukt onze strategie. Om deze ontwikkeling naar nieuwe vormen van zorg binnen Markenheem goed vorm te kunnen geven, is een andere organisatie nodig.

In deze nieuwe organisatie leggen we de nadruk op de twee zorgconcepten die we leveren, te weten:

- intramurale verpleeghuiszorg aan mensen zonder eigen regie (of met beperkte eigen regie);
- extramurale zorg aan mensen die nog wel hun eigen regie kunnen voeren.

Beide vormen van zorg vragen om specifieke accenten. Daarom zijn medio 2023 een manager Intramurale zorg en een manager Extramurale zorg gestart. Andere nieuwe functies die in 2023 zijn ontstaan zijn een teamcoach met expertise onbegrepen gedrag en een manager Welzijn Zorg Wonen. Met de invulling van

deze nieuwe functies is een nieuwe leidende coalitie ontstaan per locatie bestaande uit: een manager Welzijn Zorg Wonen, een kwaliteitsverpleegkundige, een teamcoach met expertise onbegrepen gedrag en een welzijnscoach.

BASIS OP ORDE

Ook in de kwaliteit van zorg hebben we extra geïnvesteerd. Onze 'Basis op orde' vormde daarbij de leidraad. Onderdelen van het plan betreffen:

- medicatieveiligheid;
- bevoegd- en bekwaamheid van medewerkers;
- samenwerking tussen zorg- en behandelteams;
- de inhoud van het zorgleefplan.

VERDERE PROFESSIONALISERING

In 2023 hebben we veel aandacht besteed aan de verdere professionalisering van onze organisatie. Zo vond op 12 september 2023 de tweede bijeenkomst van 'Samen Sterker' plaats, die deze keer in het teken stond van de toekomst van Markenheem. Daarnaast zijn het ERP-systeem AFAS en nieuwe roosterspelregels geïmplementeerd, is er een centrale roosterplanning gekomen en zijn we gestart met het Flexbureau.



3. STRATEGISCHE DOELEN 2024

De 'hands on' strategische doelen voor 2024 ondersteunen bij de realisatie van de Strategie 2022-2024 en houden rechtstreeks verband met de programmalijnen die in de strategie zijn vastgelegd.

In onze Strategie 2022-2024 hebben wij een aantal programmalijnen gedefinieerd en samengebracht onder de titel 'Omarm je toekomst'. De programmalijnen zijn:

- Verpleeghuiszorg
- Zorg thuis
- Prettig en professioneel samenwerken
- Digitale strategie om warme zorg te ondersteunen
- Huisvesting

In de bestuurlijke agenda hebben we deze doelen vertaald naar een planning. In dit jaarplan nemen we de doelen vanuit de bestuurlijke agenda over die we in 2024 willen realiseren.

1. 'WIJ SPECIALISEREN ONS VERDER IN INTENSIEVE OUDERENZORG VOOR ZOWEL PERMANENT EN TIJDELIJK VERBLIJF ALS VOOR THUIS'

Cliëntgerichtheid en kwaliteit van zorg en dienstverlening zijn daarbij de basis van waaruit we steeds blijven leren en ontwikkelen. Zorgvragers weten hiermee ook in de toekomst wat ze van Markenheem kunnen verwachten.

2. 'WIJ VERGROTEN ONZE DIENSTVERLENING IN DE (INTENSIEVE) ZORG EN ONDERSTEUNING THUIS, ZOWEL GECLUSTERD ALS BREDER IN DE REGIO BRONCKHORST EN DOETINCHEM'

We voltooien de transitie van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg en leveren onze maatschappelijke bijdrage aan de toenemende zorgvraag.



3. 'WIJ GAAN GERICHT EN DUURZAAM DE SAMENWERKING MET (ZORG)PARTNERS AAN BIJ INITIATIEVEN EN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN EN INNOVATIES DIE PASSEN BIJ ONZE DOELSTELLINGEN EN KERNWAARDEN'

Hierdoor profileert Markenheem zich nadrukkelijker en meer uitgesproken in de regio.

4. 'WIJ ALS MEDEWERKERS ZIJN DICHTBIJ EN VERBONDEN OM ZORGVRAGERS MET PERSOONS-GERICHTE ZORG TE ONDERSTEUNEN'

Hiervoor zijn een prettige werksfeer en een professioneel werkklimaat onontbeerlijk. Daarom werken wij vanuit een duurzame relatie aan goed werkgeverschap en professionele ontwikkeling. Bovendien handhaven en versterken wij de korte lijnen in de organisatie. Daarnaast zetten wij in op het ontwikkelen van vaardigheden en competenties om wendbaarder te kunnen zijn als organisatie.

5. 'WE INVESTEREN IN DIGITALISERING, TECHNOLOGIE EN HUISVESTINGSCONCEPTEN DIE 'WARME' ZORG ONDERSTEUNEN EN VERBETEREN'

Hiermee verhogen we de kwaliteit van leven en verlichten we het werk van onze zorgprofessionals.

In 2024 bereiden we onze strategie voor een nieuwe periode voor. In de nieuwe strategie zullen de herformulering van onze visie op zorg en de ontwikkeling van nieuwe zorgconcepten centraal staan.

3.1 Doel 1

'WIJ SPECIALISEREN ONS VERDER IN INTENSIEVE OUDERENZORG VOOR ZOWEL PERMANENT EN TIJDELIJK VERBLIJF ALS VOOR THUIS'

Cliëntgerichtheid en kwaliteit van zorg en dienstverlening zijn daarbij de basis van waaruit we steeds blijven leren en ontwikkelen. Zorgvragers weten hiermee ook in de toekomst wat ze van Markenheem kunnen verwachten.

In
het kort

- Positieve Gezondheid in de praktijk nog beter toepassen
- Kwaliteitskader Wijkverpleging
- Implementatie van de Wet zorg en dwang voor de extramurale zorg
- Kwaliteitsverbetering met behulp van Waardigheid en trots

PERSOONSGERICHTE ZORG

We versterken onze persoonsgerichte zorg vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. We zien dat de zorgzwaarte en complexiteit van zorg aan onze bewoners toenemen. Positieve Gezondheid draait om het kijken naar wat een bewoner nog wel kan en belangrijk vindt en daarop inspelen. Op die manier proberen we het welzijn van onze bewoners te verbeteren. Het concept is enige jaren geleden uitgerold, maar uit audits blijkt dat we medewerkers nog meer handvatten kunnen geven om het gedachtegoed in de praktijk te kunnen toepassen. Dit doen we in samenhang met de optimalisatie van ons elektronisch bewonersdossier (ONS).

KWALITEITSKADER WIJKVERPLEGING

In 2023 hebben we samen met de wijkverpleging verder gewerkt aan het Kwaliteitskader wijkverpleging. Zo hebben we de uitkomsten via PREM gemeten, met wederom een goed resultaat, en kijken we naar het inrichten van een logisch evaluatieproces bij onze zorgvragers. In 2024 gaan we, conform de landelijke richtlijnen, starten met het registreren van cliëntprofielen.

Aansluiten bij onze bewoners doen we door hun veilige zorg te bieden met zoveel mogelijk ruimte en vrijheid. Daartoe leren we nog beter de specifieke problematiek van onze bewoners signaleren en herkennen. We passen de regels van de Wet zorg en dwang goed toe. In dat kader gaan we verder met het project 'Open deuren' op alle locaties. Om de kwaliteit van onze zorg verder te verhogen gaan we ook het beleid op valpreventie doorontwikkelen.

Voor de extramurale zorg zijn we gestart we met de implementatie van de Wet zorg en dwang voor zorgvragers die nog thuis wonen. In 2023 hebben we met alle partners (huisartsen en zorgorganisaties) hiervoor een gezamenlijk werkproces afgesproken. In 2024 worden deze werkprocessen, onder meer door middel van roadshows, geïmplementeerd.

In 2022 hebben we in samenwerking met drie andere zorgaanbieders het Sociaal Domein in de Achterhoek gegund gekregen. Onderdeel van de aanbesteding is het invoeren van reablement in het Sociaal Domein. Reablement is een oudere helpen (weer) voor zichzelf te zorgen. In samenwerking met onze drie collega-zorgorganisaties hebben we dit concept in 2023 verder uitgewerkt. In 2024 zal het geïmplementeerd worden.

Voor het invoeren van reablement in de wijkverpleging hebben we subsidie ontvangen. Deze zetten we gezamenlijk met alle zorgorganisaties in de Achterhoek in, waarbij we in de uitvoering een verbinding maken met dagbesteding en wijkverpleging.

De gemeente Doetinchem wil in de nieuwe aanbesteding in 2024 onderzoeken of de inzet van technologische hulpmiddelen ondersteunend kan zijn aan de zorg. Dit kan ook bijdragen aan het oplossen van het tekort aan medewerkers in de hulp bij huishouden.

BASIS OP ORDE

Van 2022 tot medio 2023 hebben we het programma 'Waardigheid en trots op locatie' uitgevoerd. Drie coaches hebben ons ondersteund bij de kwaliteitsverbetering op alle locaties. Het programma hielp Markenheem onder andere met methodisch werken. Op basis van de eindevaluatie van Waardigheid en trots op locatie hebben we een aantal nog niet afgeronde onderwerpen geborgd binnen Basis op Orde.

3. STRATEGISCHE DOELEN 2024

REFLECTEREN, LEREN EN VERBETEREN

Reflecteren, leren en verbeteren vinden we essentieel als het gaat om het verhogen van onze kwaliteit. Daarom zetten we bewoners- en cliëntbesprekingen in om van elkaar te leren. Ook onderzoeken we hoe en met welke methodieken we dit kunnen vormgeven; dit is belegd bij de gelijknamige themagroep Reflecteren, leren en verbeteren.

De inzet is dat Markenheem beschikt over volledig bevoegde en bekwame medewerkers. Dat betekent dat we van alle medewerkers verwachten dat zij hun scholingen om bevoegd en bekwaam te blijven bijhouden. Door de implementatie van het Leerplein hebben we hier meer zicht op. Het Leerplein wordt daarnaast ingezet om scholing op meerdere manieren aan de medewerkers aan te bieden. In 2023 hebben we hierin een grote verbetering gerealiseerd. Zo hebben we een medewerker aangesteld om op het Skills-lab én op de werkplek te kunnen toetsen. Ook is er een nieuw beleid opgesteld ten aanzien van bevoegdheid en bekwaamheid. In 2024 zullen we dit uitvoeren en borgen.

VERSTERKEN KWALITEITSTEAMS

In 2022 zijn we gestart met een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem. Op alle locaties zijn er kwaliteits teams waaraan zorgmedewerkers en behandelaren deelnemen. Voor de extramurale teams (SamenThuus, wijkverpleging, hulp bij huishouden en dagbesteding) willen we een vergelijkbare werkwijze inrichten. In 2023 hebben we ons gericht op het versterken van de kwaliteitsteams, zodat deze zelf aan de slag kunnen met kwaliteitsverbetering op hun eigen locatie. Daarnaast hebben we in 2023 de Markenheem brede themagroepen versterkt en hebben de Managers WZW hierin de voorzittersrol op zich genomen. Dit behoeft in 2024 verdere borging.

Om kwaliteitsteams van goede informatie te voorzien is het nodig om een ander systeem voor MIC-meldingen te implementeren. De selectie en implementatie van een dergelijk systeem vinden respectievelijk eind 2023 en begin 2024 plaats. Ons huidige systeem voor protocollen, Infoland, behoeft een herinrichting om gebruiksvriendelijker te worden. Daarom gaan we in 2024 Infoland opnieuw inrichten. Dit proces zal worden ondersteund door een documentbeheerder.



Brenda Stronks

ANDERE ONDERSTEUNING EN AANSTURING

“Bij Markenheem heeft in 2023 een transitie plaatsgevonden binnen de intramurale zorg. Vooraf is organisatiebreed een uitvraag gedaan wat er voor medewerkers nodig is om zorgvragers goede zorg te kunnen bieden. Daaruit kwam onder andere naar voren dat medewerkers niet altijd de juiste ondersteuning ervoeren. Omdat de zorgvraag van zorgvragers de komende jaren alleen maar complexer zal gaan worden – mensen komen immers pas bij ons wonen als het thuis echt niet meer gaat – is er een andere ondersteuning en aansturing gekomen voor de verschillende zorgteams. Elke locatie heeft nu een manager Welzijn Zorg Wonen, een kwaliteitsverpleegkundige, een teamcoach met expertise onbegrepen gedrag en een welzijnscoach. Op deze manier is er altijd iemand beschikbaar voor bewoners én zorgmedewerkers. Voor 2024 hopen we dat onze zorgvragers, ondanks dat we meer werk met minder mensen moeten gaan doen, nog steeds zorg van goede kwaliteit ontvangen en onze medewerkers zich ondersteund voelen. Door de eenduidige werkwijze die volgend jaar verder uitgewerkt en geborgd zal worden, verwachten we daarnaast dat er meer verbinding zal komen tussen de verschillende Markenheem-locaties.”

DOELGROEPENBELEID EN VISIE OP ZORG

Het nieuwe beleid van VWS, verwoord in het programma Wonen Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), ziet erop toe dat ouderen langer thuis blijven wonen. Het aantal verpleeghuisplaatsen blijft landelijk gelijk en mag niet groeien, ondanks een toenemend aantal ouderen met een zorgvraag. Dit betekent dat de doelgroep van mensen die in verpleeghuizen verblijven verder verzwakt en specifiek wordt.

Om deze verzwakende doelgroep kwaliteit van zorg te kunnen blijven bieden, is het belangrijk om te kiezen voor specifieke doelgroepen. Bij Markenheem hebben we in 2022 de keuze gemaakt om in de verpleeghuizen (intramuraal) de focus te leggen op twee doelgroepen: mensen met dementie en mensen met (lichte) gerontopsychiatrie. In de extramurale zorg (SamenThuus, wijkverpleging, hulp bij huishouden en dagbesteding)

3. STRATEGISCHE DOELEN 2024

bieden we ook zorg aan andere doelgroepen, waaronder mensen met een somatische zorgvraag.

In 2024 ontwikkelen we een visie op zorg aan drie doelgroepen: mensen met dementie, met (lichte) gerontopsychiatrie en met somatiek. Vanuit deze visie zullen we de zorg verder vormgeven. Daarbij sluiten we aan bij al bestaande zorgconcepten, zoals de Sociale Benadering voor Dementie, ontwikkelde standaarden voor gerontopsychiatrie (via de Vereniging voor gerontopsychiatrie) en voor dementie met zeer ernstig probleemgedrag (DZEP via DZEP-netwerk).

We zijn al lid van de Vereniging voor gerontopsychiatrie en het DZEP-netwerk. Hiernaast gaan we onderzoeken of we aansluiting willen bij het UKON (Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen), dat verbonden is aan de Radboud Universiteit. Het doel hiervan is kennis op te halen op een laagdrempelige manier en, mogelijk op lange termijn, kennis te ontwikkelen in samenwerking met andere organisaties.

NIEUW KWALITEITSKOMPAS

Er is landelijk een nieuw kwaliteitskompas ontwikkeld. Dit kwaliteitskompas vervangt het bestaande Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. In 2024 gaan we ook bij Markenheem dit nieuwe kompas implementeren. We zullen dit stapsgewijs doen en sluiten waar mogelijk aan bij beroepsrichtlijnen.



3. STRATEGISCHE DOELEN 2024

3.2 Doel 2

'WIJ VERGROTEN ONZE DIENSTVERLENING IN DE (INTENSIEVE) ZORG EN ONDERSTEUNING THUIS, ZOWEL GECLUSTERD ALS BREDER IN DE REGIO BRONCKHORST EN DOETINCHEM'

We voltooien de transitie van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg en leveren onze maatschappelijke bijdrage aan de toenemende zorgvraag.

In
het kort

- Zorgaanbod nog beter laten aansluiten op vraag doelgroep
- Eerstelijns verblijf neemt af
- Toekomstbestendig maken van de intramurale zorg
- Verder verbeteren van de gastvrijheid
- Met SamenThuus leveren we een bijdrage aan het langer thuis wonen van ouderen

AANSLUITING ZORGAANBOD OP VRAAG

Wij bekijken hoe we ons zorgaanbod nog beter kunnen laten aansluiten op de vraag van onze doelgroep en andere stakeholders. Zowel het Scheiden van Wonen en Zorg en WOZO zijn hierin ontwikkelingen die wij toetsen aan onze plannen. We hebben als gevolg op ons uitgevoerd onderzoek naar het vergroten van ons aanbod van VPT en MPT, een visie op 'geclusterde woonvormen' opgesteld onder de naam SamenThuus. Deze visie is al gedeeld met belanghebbenden en stakeholders zoals gemeenten en het zorgkantoor, en is onder andere opgenomen in het coalitieakkoord van de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem.

Wij hebben de ambitie om in 2024, samen met collega's en andere partijen, een groeiend aantal zorgvragers met VPT en MPT te bedienen. In het eerste kwartaal van

2024 willen we in de gemeente Bronckhorst het eerste team laten starten. We betrekken in ons nieuwe zorgproces voor SamenThuus ook het huidige proces van de wijkverpleging en dagbesteding. Met huisartsen en specialisten ouderengeneeskunde starten we een proeftuin om zo een goede samenwerking te realiseren. Verder gaan we in gesprek met onze financier over de doorontwikkeling van de leveringsvormen VPT en MPT.

EERSTELIJNS VERBLIJF (ELV)

Vanaf juni 2023 hebben we ELV-opnames zeven dagen per week van 09.00 tot 22.00 uur mogelijk gemaakt. Inmiddels is gebleken dat het ELV-aanbod in de gehele regio terugloopt. Het gevolg hiervan is dat bij Markenheem van de twaalf geormerkte ELV-bedden er nog acht in gebruik zijn. We onderzoeken daarom of ELV nog past bij de doelgroepen van Markenheem en zo ja, op welke wijze wij invulling willen geven aan ELV.

VAST TEAM RONDOM ONZE BEWONERS EN ZORGVRAGERS

We organiseren de zorg rondom onze bewoners en zorgvragers in een (vast) team met alle bijbehorende disciplines. Daarbij staat meer dan in het verleden welzijn centraal.

Medio 2023 werden de nieuwe financiële kaders voor 2024 duidelijk. Deze stellen de ouderenzorg voor een grote uitdaging. Daarom zijn we gestart met een plan voor het toekomstbestendig maken van de intramurale zorg. In dit plan komen meerdere ontwikkellijnen samen:

- het Strategisch Personeelsplan;
- het gebruik van Tonos;
- de inzet van (technologische) hulpmiddelen;
- een begeleidingsmodel met meer aandacht voor welzijn en gedrag.

De inzet van (technologische) hulpmiddelen levert een bijdrage aan het oplossen van het tekort aan medewerkers en doet een appèl op de eigen regie van onze zorgvragers. Bovendien kan het bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

GASTVRIJHEID

Gastvrijheid is onderdeel van al onze dienst- en zorgverlening. In 2022 hebben wij onderzocht hoe de gastvrijheid in onze locaties wordt ervaren en dit verwerkt



Esmee Dierssen
en Leonie Scheerder

NIEUW WOONZORGCONCEPT

SAMENTHUUUS

"In samenspraak met de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem heeft Bureau Vijftig aan het begin van dit jaar voor Markenheem een onderzoek uitgevoerd naar de woonzorgbehoeften van vijftigplussers. Ouderen willen langer zelfstandig thuis blijven wonen en dat moet ook van de overheid, zodat de zorg in de toekomst haalbaar en betaalbaar blijft", vertelt projectleider Leonie Scheerder. **Het resultaat is SamenThuus. Een nieuw woonzorgconcept dat Markenheem met verschillende collega's en netwerkpartners heeft uitgewerkt rondom de zorgvrager. "We zijn nu in gesprek met ouderen die thuis al op een plek wonen of willen wonen waar we dit nieuwe concept kunnen aanbieden." Wijkverpleegkundige Esmée Dierssen vult aan: "In eerste instantie in Zelhem en Hengelo." Het plan is om in 2024 met SamenThuus te starten en meer ouderen in de regio te bedienen, maar ook om ervaring op te doen om deze vorm van (verpleeghuis)zorg thuis verder door te ontwikkelen en uit te breiden naar meerdere locaties.**

in een verbeterplan. In 2024 zal het effect op deze verbeteringen worden gemeten en geëvalueerd. We richten ons nadrukkelijk op hoe nieuwe bewoners welkom worden geheten op onze locaties én op hoe gastvrij onze vrijwilligers worden ontvangen in onze teams. Daarnaast experimenteren we met nieuwe vormen van medezeggenschap, bijvoorbeeld in de vorm van familieavonden.

PREVENTIE EN LANGER THUIS WONEN

Door de geformuleerde aanpak SamenThuus willen we een bijdrage leveren aan het langer thuis wonen (in een eventueel beschermde woonvorm) van ouderen in de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem. Welzijn voor deze ouderen staat daarbij centraal. Daarnaast gaan we kijken hoe we onze diensten - wijkverpleging, dagbesteding en hulp bij huishouden - meer integraal in kunnen zetten, waarbij SamenThuus ook van belang is. Met gemeenten en welzijn gaan we in gesprek over samenwerking gericht op algemene (of voorliggende) voorzieningen voor ouderen.

Met als uitgangspunten het Kwaliteitskader wijkverpleging en de beweging naar langer thuis wonen bepalen we wat de gewenste functiemix is in de wijkverpleging. We kijken hierbij naar de intramuraal aanpak als die bij SamenThuus. Dit is onderdeel van het Strategisch Personeelsplan. Ook onderzoeken we of én welke inwoners van de gemeenten Bronckhorst of Doetinchem met een ZZP4 hun nieuwe Wlz-indicatie via de wijkverpleging verzilveren.



3.3 Doel 3

'WIJ GAAN GERICHT EN DUURZAAM DE SAMENWERKING MET (ZORG)PARTNERS AAN BIJ INITIATIEVEN EN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN EN INNOVATIES DIE PASSEN BIJ ONZE DOELSTELLINGEN EN KERNWAARDEN'

Hierdoor profileert Markenheem zich nadrukkelijker en meer uitgesproken in de regio.

In het kort

- Verstevigen en professionaliseren van onze behandel-functie en samenwerking met Azora
- Samenwerkingen diverse digitale innovaties
- Herbeoordelen van huidige en mogelijke samenwerkingsverbanden

VERSTEVIGING EN PROFESSIONALISERING BEHANDELFUNCTIE

We verstevigen en professionaliseren onze behandel-functie en de samenwerking met Azora voor de behandel-dienst. Dit is een continuproces. De behandel-dienst bij Markenheem wordt steeds meer een eigen team van behandelaren dat uitsluitend voor ons werkt. In 2024 plannen we periodiek overlegmomenten tussen afgevaardigden vanuit de diverse disciplines van de behandel-dienst, de MT-leden intra- en extramurale zorg en het MT-lid Specialist ouderengeneeskunde. Dit om samen op te kunnen trekken met betrekking tot ontwik-kelingen, aandachtspunten en verbeteringen binnen Markenheem. Daarnaast nodigen we de behandelaren actief uit bij de diverse kwaliteitsteams op locatie.

Vanuit het gedachtegoed Positieve Gezondheid en de aandacht voor welzijn is de formatie geestelijke verzor-ging eind 2023 uitgebreid.

SAMENWERKING IN DIGITALE INNOVATIES

Samen met de Technologie & Zorg Academie (TZA) en de Vereniging Digitalisering Zorg werken we aan digitale innovaties in de Achterhoek. We hebben onderzocht wat Markenheem nodig heeft om zorg-technologie onder de aandacht te brengen en gaan



Debbie Mateman
en Josine Goedmakers

VAN ANDERS DENKEN

NAAR ANDERS DOEN

"Het jaar 2023 stond voor het team Innovatie in het thema van het verankeren van de visie en strategie gericht op zorgtechnologie. Markenheem gaat als organisatie anders werken én anders doen", vertelt beleidsadviseur Josine Goedmakers. "Technologische hulpmiddelen zijn daar een onderdeel van, waarbij het van belang is dat het technologische hulpmiddel aansluit bij de behoefte van de cliënt of medewerker." Het voordeel van het gebruik van hulpmiddelen is dat deze kunnen bijdragen aan de eigen regie en zelfredzaamheid van de zorgvrager en aan het verlenen van goede zorg door medewerkers. Daarnaast kan het tijds-winst opleveren voor medewerkers, kunnen zij gericht werken en kan het fysieke klachten bij medewerkers voorkomen. In 2024 zullen er nieuwe pilots worden gestart en zullen verschillende pilots, zoals de tablets voor dagstructuur en slimme meetapparatuur, uitgerold worden om te zien of bepaalde technologieën het gewenste effect hebben voor zorgvragers en medewerkers. Verpleegkundige Debbie Mateman: "Het zou mooi zijn als aan het einde van het jaar een aantal van die pilots in de opschalingsfase zitten. Voor alle hulpmiddelen geldt dat ze gefaseerd uitgerold zullen worden, zodat ze kunnen landen per locatie en in de wijkverpleging."

hier in 2024 optimaal gebruik van maken – zowel ter ondersteuning van onze bewoners en zorgvragers om hun eigen regie te behouden als ter ondersteuning van onze zorgmedewerkers.

In samenwerking met de TZA starten we een pilot met inzet van zorgtechnologie. Eind 2023 zijn we gestart met slimme incontinentiematerialen. In 2024 maken we gebruik van kennisdeling rondom eigen regie op medicatie voor bewoners en spraakgestuurd rapporteren.

In het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA) starten we met een pilot diabeteszorg op afstand, door middel van een glucosesensor voor zorgvragers waarbij dag-curves geprikt worden. Hierin trekken we samen op met huisartsenpraktijken om zorgvragers en praktijkondersteuners meer inzage te geven in de actuele diabeteswaarden en om tijdsbesparing voor de medewerkers te bewerkstelligen. Zo dragen we bij aan de juiste zorg op de juiste plek.

3. STRATEGISCHE DOELEN 2024

In een afstudeeronderzoek kijken we wat de acceptatie van zorgtechnologie onder medewerkers kan vergroten. Deze inzichten gebruiken we in de pilot samen met de TZA.

Regionaal bespreken we welke nieuwe applicaties en toepassingen kunnen en zullen worden geïmplementeerd. Markenheem zal hierin proactief, maar ook kritisch zijn op zaken waarin wij toegevoegde waarde zien voor onze bewoners en zorgvragers.

Vanaf 2024 nemen we deel aan KIK-V, het project waarin landelijke partijen in samenspraak met zorgorganisaties bepalen welke informatie wordt aangeleverd en op welke digitale wijze dat gebeurt. Dit project voeren we uit in nauwe samenwerking met de Vereniging Digitalisering Zorg in de Achterhoek.

HERBEOORDELEN SAMENWERKINGSVERBANDEN

Aan de hand van doelstellingen uit het strategische beleidsplan zullen we onze huidige en mogelijke samenwerkingsverbanden herbeoordelen. Relevante samenwerkingsverbanden zijn de thematafels van de Achterhoek (Arbeidsmarkt en Onderwijs, Wonen en Gezondste Regio), de Technologie & Zorg Academie, de Vereniging Digitalisering zorg in de Achterhoek, het Amphion, ons Lerend netwerk, Netwerk Ouderen en Veerkracht Achterhoek, De Slingebeek en het Transmuraal beraad.

We pakken proactief en doelgericht meer dan in het verleden onze rol in de regionale netwerken. Behalve

deelnemer zijn we soms ook voortrekker van projecten voortkomend uit de verschillende regionale overleggen. Ook in 2024 brengen we in kaart aan welke van bovengenoemde samenwerkingsverbanden we blijven deelnemen, zouden willen deelnemen of niet langer willen deelnemen. Ook bepalen we welke rol we daarin spelen en wie een rol oppakt binnen Markenheem.

Het jaar 2024 is het laatste uitvoeringsjaar van het meerjarenprogramma Netwerk Ouderen en Veerkracht Achterhoek (NOVA). Dit is een samenwerking van ouderen, zorgorganisaties en gemeenten. Samen met NOVA werken we aan goede voorzieningen en ondersteuning bij het ouder worden in de Achterhoek, lokaal en regionaal. In samenhang met het nieuwe Regioplan gaan we bekijken welke rol en taken NOVA in een volgende periode zal krijgen.

De samenwerking van het Netwerk casemanagement dementie in de Achterhoek vraagt om een actualisering in 2024. De te bepalen koers hangt samen met de doorontwikkeling van NOVA en het Regioplan.

Om een bijdrage te leveren aan het oplossen van het tekort aan medewerkers in de zorg breiden we het bestaande project Kleurrijke Zorgverleners uit met een nieuwe zorgaanbieder. Naast Azora, het Graafschap College en Markenheem neemt nu ook Careaz deel aan dit project. Hierin nemen statushouders en andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt deel aan een intensieve vooropleiding en stage in de zorg.

In het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZA) onderzoeken we samen met Azora of we het ambulante team ouderen (ATO) beter kunnen inzetten in samenwerking met de huisartsen. Daartoe bereiden we een IZA-aanvraag voor.

Samen met Azora starten we een project voor het digitaal vaardig maken van onze medewerkers. De aanpak sluit nauw aan op een project uit de thematafel Arbeidsmarkt en Onderwijs voor digitaal vaardige Achterhoekers. Azora en Markenheem vormen een pilot voor het laatstgenoemde project.

In 2024 start – indien de door de HAN University of Applied Sciences (HAN) aangevraagde subsidie wordt goedgekeurd – een onderzoek in samenwerking met de HAN naar (onder)voeding bij verpleeghuisbewoners. In het onderzoek richten we ons op persoonsgerichte zorg, in de driehoek van welzijn, gezondheid en duurzaamheid. Veranderingen in de voeding van verpleeghuisbewoners vindt plaats via 'tiny habits'. Door het veranderen van 'kleine gewoonten' ontstaat een duurzaam effect.



3.4 Doel 4

'WIJ ALS MEDEWERKERS ZIJN DICHTBIJ EN VERBONDEN OM BEWONERS EN ANDERE ZORGVRAGERS MET PERSOONSGERICHTE ZORG TE ONDERSTEUNEN'

Hiervoor zijn een prettige werksfeer en een professioneel werkklimaat onontbeerlijk. Daarom werken wij vanuit een duurzame relatie aan goed werkgeverschap en professionele ontwikkeling. Bovendien handhaven en versterken wij de korte lijnen in de organisatie. Daarnaast zetten we in op het ontwikkelen van vaardigheden en competenties om wendbaarder te kunnen zijn als organisatie.

In
het kort

- Vergroten van eigenaarschap en zeggenschap binnen alle geledingen van de organisatie
- We definiëren een ideale personele bezetting in kwaliteit en fte's en een nieuwe manier van roosteren
- We zetten maximaal in op inzetbaarheid van medewerkers en verlaging van verzuim
- Actief werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid
- Digitaal dashboard voor stuur- en managementinformatie

VISIE OP LEIDERSCHAP

Wij hebben een visie op leiderschaps- en organisatieontwikkeling die is gekoppeld aan onze strategie. In allerlei projecten krijgt deze visie vorm, bijvoorbeeld in het project Roosteren, waarin we nadrukkelijk medewerkers zeggenschap geven over hun eigen werktijden en rooster.

Het vergroten van eigenaarschap en zeggenschap binnen alle geledingen van de organisatie staat centraal. Dit onderwerp keert dan ook voortdurend terug in al onze transities, zowel intramuraal en extramuraal als bij de ondersteunende afdelingen. Medewerkers worden gestimuleerd proactief te handelen, mee te denken en Markenheem-breed samen te werken. Wij streven met elkaar naar een lerende werkomgeving,

waarbij we de kwaliteit van werken en onze dienstverlening telkens optimaliseren.

Zoals eerder aangegeven is in 2023 de aansturing van de zorg opgesplitst in intramurale en extramurale zorg. Met medewerkers wordt actief invulling gegeven aan meer eigen regie en autonomie. Onder meer met behulp van het programma Samen Sterker, waar een dwarsdoorsnede van onze collega's (de 'Verbinders') uit de organisatie aan deelneemt. Deze Verbinders hebben voor alle medewerkers op 12 september voor de tweede keer de Samen Sterker-bijeenkomst georganiseerd. Een jaarlijks terugkerend evenement.

PASSENDE STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Wij hebben een passende strategische personeelsplanning. Daartoe definiëren we voor alle doelgroepen een ideale personele bezetting in kwaliteit en fte's. Die ideale bezetting vertalen we financieel, waarin we ook de zzp'ers die voor ons werken meenemen. We maken in 2024 een begin met capaciteitsmanagement voor Markenheem. Ook werken we aan een nieuwe manier van roosteren die uitgaat van de ondersteuningsbehoefte van onze zorgvragers en de gewenste werktijden van onze medewerkers. Naast een strategisch personeelsplan voor de intramurale zorg maken we een dergelijk plan ook voor de extramurale zorg, voor de ondersteunende functies in de horeca, facilitair en voor het centraal bureau. Het functiehuis zal op de veranderingen worden aangepast.

VERHOGEN INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS

We spannen ons maximaal in om de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen en daarmee het verzuim te verlagen. Ons doel is een gemiddelde inzetbaarheid van minimaal 93,5% (en een verzuimnorm van 6,5%). We zetten de inzet van de verzuimcoach in de eerste helft van 2024 voort. Daarnaast trainen we onze leidinggevenden in het voeren van goede verzuimgesprekken. Vanwege krapte op de arbeidsmarkt en het aantrekkelijk blijven voor onze medewerkers kijken we naast het bezit van een diploma hoe we vaardigheden en competenties van medewerkers kunnen inzetten. De focus ligt in toenemende mate op het binden van onze 'vaste' medewerkers. In 2024 gaan wij de inzet van PNIL (personeel niet in loondienst) afbouwen.

3. STRATEGISCHE DOELEN 2024

Eind 2023 hebben wij alle medewerkers een vitaliteits-scan en health check aangeboden. De online vragenlijst en fysieke health check leveren input op voor de medewerker om in 2024 actief te kunnen werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Voor oudere medewerkers in fysiek belastende functies is het van belang de dialoog te voeren en te kijken op welke wijze zij



Emilienne 't Hart

BEWONERS ÉN

MEDEWERKERS CENTRAAL

“We staan voor een grote uitdaging en verandering binnen de intramurale zorg. Overheidsbeleid maakt dat we duidelijke en scherpe keuzes moeten maken. Het aantal ouderen gaat sterk stijgen en daarmee ook de zorgvraag. Er komt echter geen uitbreiding van het aantal verpleeghuisplaatsen en de financiering staat onder druk. Daarom hebben we een nieuw doelgroepenbeleid vastgesteld”, zegt regio-manager Emilienne 't Hart. Markenheem gaat zich richten op verpleeghuiszorg aan ouderen met dementie en ouderen met gerontopsychiatrische problematiek. Voor somatiek gaat een verschuiving naar thuiszorg en SamenThuis plaatsvinden. “Omdat de verblijfsduur van cliënten korter wordt en de zorg complexer vraagt dat om andere competenties van onze medewerkers. Het accent zal daarom verschuiven naar meer welzijn. Het komende halfjaar gaan we met behulp van Tonos de zorgvraag van onze cliënten in kaart brengen om zo inzicht te krijgen welk type medewerkers we hiervoor nodig hebben. Ook gaan we van zorgen vóór naar zorgen dát, waarbij (digitale) hulpmiddelen gaan helpen om maximaal tegemoet te komen aan de zelfstandigheid van zorgvragers. Naast de zorgvragers stellen we ook onze medewerkers centraal. Zij mogen zelf aangeven wanneer zij kunnen én willen werken.” Voor de zomer van 2024 zal op alle locaties duidelijk zijn hoe de nieuwe functiemix per team eruit zal gaan zien.”

gezond richting hun pensioen kunnen gaan. Waar nodig willen wij de mogelijkheden daartoe optimaal inzetten en onderzoeken wat daarin behulpzaam is, ook preventief gezien.

In het Nationaal Preventieakkoord is vastgelegd dat in 2030 de gehele zorg rookvrij is. Eind 2023 is een bijeenkomst georganiseerd op een van onze locaties om het rookbeleid bespreekbaar te maken. In 2024 gaan we onze ambitie en planning voor dit rookvrije traject verder vormgeven.

Om de verbinding tussen medewerkers uit de zorg en het Centraal bureau te versterken werken medewerkers van het Centraal bureau zeker twee dagen per jaar mee in de zorg of voeren zij hun eigen werkzaamheden op locatie uit.

VERSTERKING FINANCIËLE STURING

In 2023 is een start gemaakt met de opzet van een digitaal dashboard voor stuur- en managementinformatie op het gebied van bedrijfsvoering, finance en HR. Vanaf januari 2024 nemen we het in gebruik. Het dashboard is beschikbaar voor managers Welzijn Zorg Wonen, wijkverpleegkundigen, zorgcoördinatoren, teamleiders en het MT. Gedurende 2024 zullen naast de standaardoverzichten de eerste op maat gesneden rapportages worden ontwikkeld. Na ingebruikname van de nieuwe roosterapplicatie in 2024 zal het digitaal dashboard ook stuurinformatie op dit onderwerp genereren. Sturen op uren vraagt extra aandacht. Adequate en tijdige informatie is hiervoor van belang.

SUBSIDIES BENUTTEN

We benutten subsidies wanneer deze voor onze plannen beschikbaar zijn gesteld. In 2024 onderzoeken wij op welke wijze Markenheem het beoordelen, aanvragen en verantwoorden van (nieuwe) subsidiemogelijkheden centraal beter kan borgen.

EÉN PLANNING- EN CONTROLCYCLUS

We werken met één planning- en controlcyclus, waarvan kwaliteit, projecten, financiën en rapportages integraal onderdeel uitmaken. Hiernaast werken we onze nieuwe tertaalrapportage verder uit, met indicatoren voor kwaliteit en HRM, en zullen we in 2024 een nieuwe besturingsfilosofie ontwerpen en implementeren.

LEERPLEIN

Met het Leerplein heeft elke medewerker een eigen leeromgeving waarin de voor hem of haar relevante scholingsmogelijkheden klaarstaan. Zo stellen we medewerkers beter in staat zichzelf verder te ontwikkelen. In 2024 starten we een traject om ons Leermanagement Systeem (LMS) te vervangen.

3.5 Doel 5

'WE ZETTEN IN OP DIGITALISERING, TECHNOLOGIE EN HUISVESTINGSCONCEPTEN DIE 'WARME' ZORG ONDERSTEUNEN EN VERBETEREN'

Hiermee verhogen we de kwaliteit van leven en verlichten we het werk van onze zorgprofessionals.

In
het kort

- Projectontwikkeling vervanging Croonemate
- Vernieuwing digitale strategie
- Versnelling inzet technologische hulpmiddelen
- Vergroting digitale vaardigheden medewerkers

STRATEGISCH VASTGOEDPLAN

De meest recente externe ontwikkelingen zijn in 2023 doorgevoerd in het Strategisch Vastgoedplan. Aansluitend hebben we deze strategie doorvertaald naar een meerjarenplanning en prognose.

Markenheem voert hierover gesprekken in de regio en investeert in verbindingen met gemeenten, corporaties en andere stakeholders en in de ontwikkeling van een gezamenlijke visie. Dit resulteert onder andere in een actieve rol vanuit Markenheem in de te ontwikkelen WoonZorgvisies in de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem.

De projectontwikkeling ten behoeve van de vervanging van Croonemate zal in 2024 vervolgd worden op de hiervoor aangekochte locatie aan de Sicco Mansholtweg in Doetinchem.

De intramurale gebouwen die momenteel in mindere mate voldoen aan de behoefte van de doelgroepen (PG/GP) worden in 2024 beoordeeld op mogelijke aanpassingen. Hierin nemen we, naast de interne inzichten en ervaringen, wetenschappelijke kennis en expertise mee om tot gedegen en toekomstbestendige scenario's te komen. Het uitgangspunt hierin is het behouden van de intramurale capaciteit.

In 2023 hebben we de Green Deal ondertekend en zijn we gestart met een pilot op De Zonnekamp. In 2024 zullen wij dit proces op meerdere locaties vervolgen.

DIGITALE STRATEGIE

2024 is het laatste uitvoerende jaar van de huidige digitale strategie. In 2024 stellen we een nieuwe digitale strategie op. Veel applicaties zijn al vervangen of worden vervangen. In 2023 heeft de implementatie van AFAS plaatsgevonden. De implementatie van SDB en TONOS zal in 2024 doorlopen. Ook heeft Markenheem een projectopdracht gegeven om aan de eisen van Informatiebeveiliging te voldoen.

In de lopende projecten, evenals de optimalisatie(s) in al geïmplementeerde applicaties, ligt het accent op het opstellen van goede procesbeschrijvingen. Dit zal waar nodig leiden tot aanpassingen of optimalisaties. Het uitgangspunt hierin is het optimaal automatiseren en vereenvoudigen van (administratieve) processen. Voor onze nieuwe bewoners onderzoeken we onder andere hoe we web-based-formulieren kunnen introduceren, zodat bewoners slechts eenmaal informatie hoeven aan te leveren. Deze aangeleverde informatie is (direct) deelbaar in de organisatie zonder kans op fouten bij het overtypen. Markenheem sluit aan bij regionale ontwikkelingen met betrekking tot informatie-uitwisseling in de vorm van PGO en eOverdracht.

Om dit proces op een goede manier te kunnen faciliteren, zal de afdeling ICT zich verder professionaliseren



3. STRATEGISCHE DOELEN 2024

en organiseren in de regio, in interne beheergroepen en in IT governance.

VISIE OP ZORGDOMOTICA EN ZORGTECHNOLOGIE

Vanuit de vastgestelde visie op zorgtechnologie is er een aanbesteding geweest om een leverancier voor het leveren en beheren van zorgdomotica te contracteren. In 2023 zijn we gestart met de vervanging van de huidige zorgdomotica-installaties.

Goede ICT-infrastructuur op alle locaties is een voorwaarde voor het inzetten van technologie. Hiervoor is een project gestart. Locatie Schavenweide is in 2023 opgeleverd, de andere locaties volgen in 2024.

De inzet van technologische hulpmiddelen zal in 2024 een versnelling krijgen. Hierin bouwen we voort op de ontwikkelde visie en strategie. Zowel vanuit het welzijnsperspectief als de personele inzet is hiervoor veel urgentie. Om dit goed te kunnen coördineren is er een coördinator Zorgtechnologie aangesteld. Op verschillende locaties wordt met proeven gestart om de praktische toepassing van de hulpmiddelen te onderzoeken.

In 2024 zetten we in op het vergroten van digitale vaardigheden bij onze medewerkers. Onder meer door middel van de inzet van digicoaches. Hiermee geven we de medewerkers de handvatten die zij nodig hebben om te kunnen werken in een digitale omgeving en gebruik te maken van technologische hulpmiddelen.



Henk Steven Beernink

BESTAANDE LOCATIES KLAAR

MAKEN VOOR DE TOEKOMST

Manager Vastgoed, Facilitair & ICT Henk Steven Beernink: "Markenheem heeft op dit moment vijf locaties in haar vastgoedportefeuille. Voor 2024 staan voor ons de toekomstplannen centraal. Er zal een verschuiving gaan plaatsvinden van somatische zorg naar verpleeghuiszorg voor ouderen met dementie en ouderen met gerontopsychiatrische problematiek. De bestaande locaties zullen hierop aangepast moeten worden. Somatiek vraagt immers in een gebouwde omgeving om iets anders dan ouderen met dementie. Waar mensen bij somatische zorg vaak nog redelijk zelfstandig in een appartement kunnen wonen, wonen ouderen met dementie eerder op een groep. Daar zal volgend jaar met name de focus liggen. Begin 2024 starten we met het traject Analyse vastgoed. Na Schavenweide zullen de locaties Hyndendael en De Zonnekamp C geanalyseerd worden. We zullen eerst kijken of het mogelijk is om de locatie geschikt te maken voor de nieuwe doelgroep. En vervolgens: wat is er haalbaar? Verder bereiden we ons in 2024 voor op de nieuwbouw van de nieuwe locatie voor Croonemate. Medio 2025 hopen we op die locatie te kunnen gaan bouwen. En natuurlijk gaan we verder met het verduurzamen van onze locaties; daarvoor hebben we onlangs de Green Deal 3.0 ondertekend."





www.markenheem.nl

