

Jaarverslag 2023

KWALITATIEVE ZORG VOOR DE OUDEREN VAN NU



markenheem
welzijn · zorg · wonen



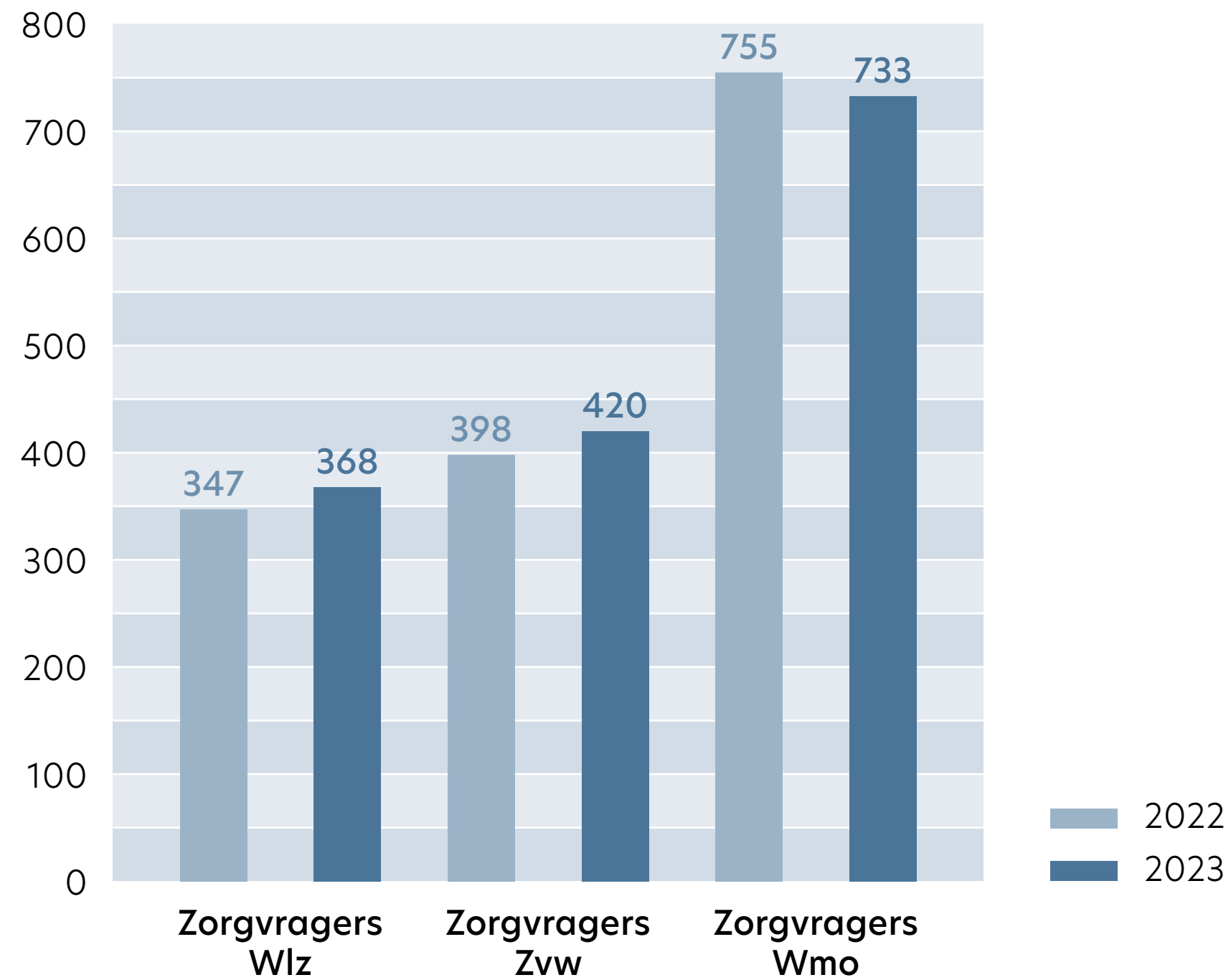
KERNCIJFERS	3
VOORWOORD	4
BESTUURSVERSLAG	6
Profiel van Markenheem	6
Key projecten 2023	7
Governance en compliance	9
De kwaliteit van onze zorg	12
Strategie	16
Risicomanagement	34
Toekomstparagraaf	35
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	36
VERSLAG CENTRALE CLIËNTENRAAD	40
VERSLAG ONDERNEMINGSRAAD	43
VERSLAG VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD	46

JAARREKENING	48
Balans per 31 december 2023	48
Winst- en verliesrekening over 2023	49
Kasstroomoverzicht over 2023	50
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	51
Toelichting op de balans	59
Mutatieoverzicht materiële vaste activa	64
Overzicht langlopende schulden	65
Toelichting op de winst- en verliesrekening	66
Vaststelling en goedkeuring	71
OVERIGE GEGEVENS	72
Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	72
Statutaire regeling resultaatbestemming	75
Organisatie en personalia	76
Begrippen en afkortingen	79

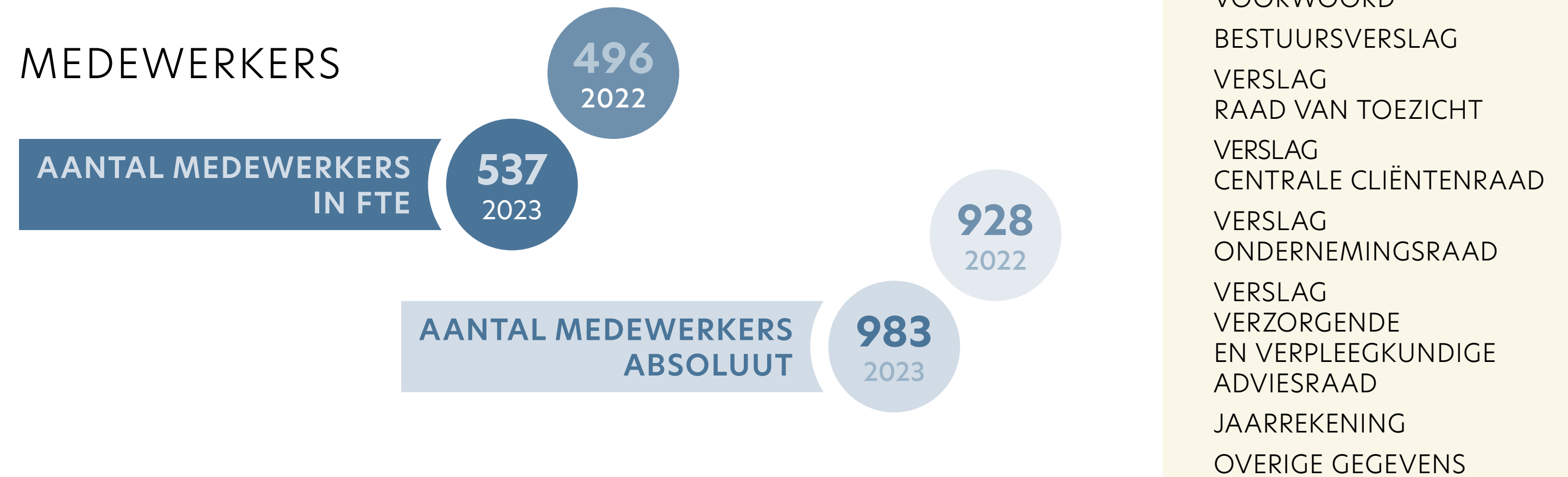
INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS
VOORWOORD
BESTUURSVERSLAG
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

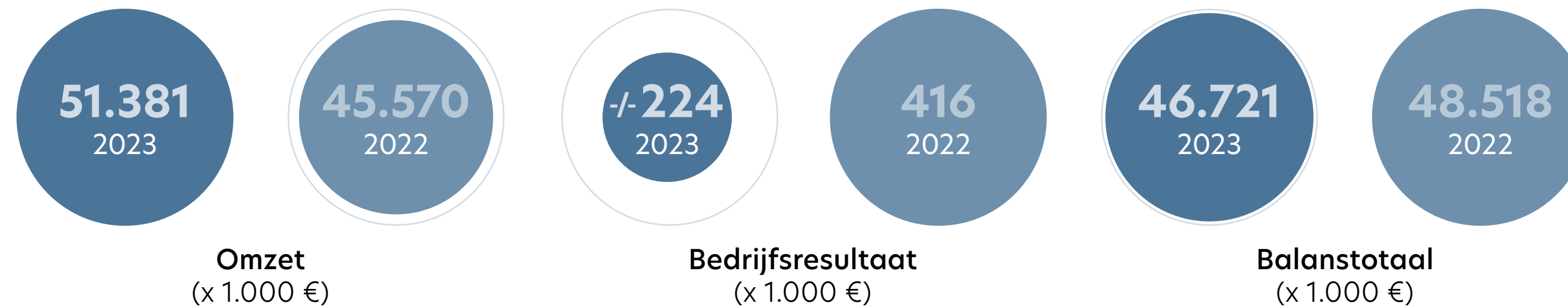
ZORGVRAGERS



MEDEWERKERS



JAARREKENING



Alle cijfers per 31 december van het verslagjaar.

INHOUDSOPGAVE

- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD
- JAARREKENING
- OVERIGE GEGEVENS

KWALITATIEVE ZORG VOOR DE OUDEREN VAN NU

De ouderenzorg in Nederland staat voor flinke veranderingen. Voor Markenheem, maar ook voor zorgorganisaties elders in het land, geldt dat het aantal verpleeghuisplekken niet stijgt. Als gevolg van de vergrijzing loopt de toestroom van zorgvragers in de komende jaren echter snel op. Dat heeft nadrukkelijke gevolgen voor de zorg die we willen en kunnen verlenen.

Ouderen moeten langer op eigen benen staan. De meeste mensen willen ook zo lang als mogelijk zelfstandig of met beperkte hulp wonen. Het SamenThuus-concept, dat we in 2023 hebben ontwikkeld, speelt hier maximaal op in. Het principe erachter is dat de mensen die ervoor kiezen, kunnen leven zoals zij dat willen. Ze voelen zich daarbij gesteund door de sociale binding met de mensen om hen heen en door de voorzieningen in hun woonomgeving. Samen met hen kijken we naar wat ze zelf kunnen met hulp van mensen in hun eigen netwerk. Als professionele zorg nodig is, dan leveren we die vanuit Markenheem. Daarbij zetten we digitale zorgmiddelen in waar dat gepast is.

In 2024 maken de eerste zorgvragers gebruik van SamenThuus. Samen met de gemeenten in onze regio, woningcorporaties en zelfzorgorganisaties zijn we in maart gestart met een pilotproject. Intussen hebben een projectontwikkelaar en de woningcorporatie in de gemeente Bronckhorst besloten om – op basis van de door Markenheem geleverde tekeningen voor het zorgconcept – de eerste specifieke woningen te bouwen.

SamenThuus gaat de toestroom naar onze vijf verpleeghuizen ontlasten. Tegelijkertijd zien we dat steeds minder mensen met een beginnende vorm van dementie of relatief lichte lichamelijke klachten doorstromen naar een van onze locaties. Dat kan ook, nu de voorwaarden om langer op een prettige manier zelfstandig te kunnen leven immers verbeteren.

De toename van ouderen met een complexe zorgvraag is een trend die niet uniek is voor Markenheem. Landelijk wonen ouderen gemiddeld beduidend minder dan een jaar in een verpleeghuis. In onze werkgebieden Bronckhorst en Doetinchem is dat nog ongeveer een jaar, maar ook bij Markenheem daalt dit gemiddelde in de komende jaren. Dat vraagt veel van de inzet en expertise van onze mensen, aan wie de organisatie en de aard van de zorg die ze verlenen steeds hogere eisen stellen.

We bespreken ons werk en de veranderingen daarin frequent binnen Markenheem. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) geeft bij ons ook aan dat medewerkers zich gehoord voelen.

Vanuit die openheid en collegialiteit hebben we in 2023 hard gewerkt aan de verdere verbetering van de kwaliteit van de zorg die we verlenen. In 2024 werken we verder aan de kwaliteit van onze dienstverlening.

Ook de veranderingen in de aansturing van onze intramurale organisatie die we in 2023 hebben doorgevoerd, passen binnen het kader van de verdere verbetering van de kwaliteit van de zorg. We werken nu met een nieuwe, leidende coalitie waarbinnen zes managers Welzijn Zorg Wonen in wisselende koppels hun aandacht verdelen over de vijf verpleeghuizen. Los van de managers Welzijn Zorg Wonen en kwaliteitsverpleegkundigen die al bij ons werkzaam waren, hebben we teamcoaches Onbegrepen gedrag aangesteld.

De nieuwe inrichting van de managementlaag op de locaties heeft ervoor gezorgd dat we nu overal werken vanuit dezelfde, breed gedeelde kwaliteitskaders. Het 'locatiegerichte' denken en handelen heeft plaatsgemaakt voor organisatiebreed denken en handelen. In 2024 gaan we deze werkwijze stapsgewijs invoeren voor alle medewerkers.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD**
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD
- JAARREKENING
- OVERIGE GEGEVENS



Ook aan de 'harde' kant van ons werk hebben we de kwaliteit opgevoerd. De cruciale systemen zijn in 2023 vernieuwd, waaronder aan het eind van het jaar de invoer van een nieuw, gebruikersvriendelijk roostersysteem.

Bij Markenheem hebben we in 2023 de basis van de zorgkwaliteit op het gewenste niveau gebracht, in alle geledingen van de organisatie. Dat maakt het mogelijk om ons toekomstig verder te specialiseren in zorg voor specifieke doelgroepen. Bovendien zijn we ermee gewapend tegen bezuinigingen die onze sector in de komende tijd mogelijk raken. De komende periode staat in het teken van invoeren van 'passende zorg'. Hiermee spelen we in op de maatschappelijke trend van het meer zelf doen, het inzetten van familie en sociale netwerken, het gebruik van technologie én pas daarna inroepen van de professional. Dit betekent een cultuuromslag, ook voor Markenheem en haar zorgvragers.

De hiervoor genoemde opgaven en ontwikkelingen in de maatschappij (dubbele vergrijzing, krappe arbeidsmarkt en druk op tarieven) maken een integrale sturing noodzakelijk. Alleen dan kunnen we deze opgaven succesvol uitvoeren. Daarom hebben we begin 2024 besloten tot een vereenvoudiging van de aansturing van de organisatie. Er is een directeur Operations aangesteld die tot taak heeft het aansturen van het gehele primaire proces (zorg, facilitair en horeca). Daarnaast draagt de directeur Bedrijfsondersteuning zorg voor de ondersteuning van het primaire proces (met HRM, Financiën, Vastgoed en ICT).

Deze wijziging in aansturing heeft geleid tot het vertrek van de managers Intramurale en Extramurale zorg, de controller, manager HRM en manager Vastgoed, Facilitair en ICT. De nieuwe directiefuncties worden begin 2024 op interim basis uitgeoefend. In de loop van 2024 start de werving voor de vaste invulling van deze directiefuncties.

Markenheem, kwalitatieve zorg voor de ouderen van nu.

Anja Stunnenberg
bestuurder

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD**
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD
- JAARREKENING
- OVERIGE GEGEVENS

PROFIEL VAN MARKENHEEM

Bij Markenheem verlenen we zorg, welzijn en behandeldiensten aan kwetsbare ouderen in de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem. Daarbij richten we ons op mensen met dementie en ouderen met een licht psychiatrisch ziektebeeld die hier niet meer voor behandeld worden en veelal ook lichamelijke beperkingen ontwikkelen. En we richten ons op ouderen met een lichamelijke zorgvraag.

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

Markenheem beschikt over vijf verpleeghuizen. Hiernaast exploiteren we samen met de zorgorganisaties Sensire en Azora sinds 1 april 2020 locatie De Slingebeek. Vanuit De Slingebeek bieden we aanvullende verpleeghuiscapaciteit, waarmee de drie initiators de wachtlijsten het hoofd bieden.

Op onze locaties wonen 368 bewoners met een Wlz-indicatie. Wij bieden daar verpleeghuiscapaciteit, verzorgingshuiszorg en eerstelijnsverblijf. Daarnaast verleent Markenheem aan 700 zorgvragers wijkverpleging, aan 160 ouderen dagbesteding en aan 1.100 mensen hulp bij het huishouden. Ook bieden we tijdelijk verblijf, personenalarmering en verhuur van appartementen.

In 2023 waren 936 medewerkers bij Markenheem in dienst en beschikten we over 394 vrijwilligers. We werkten nauw samen met onderwijsinstellingen en boden aan 160 studenten en leerlingen stage- en onderzoeksmogelijkheden.

Het welzijn van onze bewoners en andere zorgvragers staat centraal in ons denken en handelen. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat ouderen zo veel en zo lang mogelijk zelfstandig blijven en het leven kunnen leiden zoals zij dat zelf graag willen. Op een liefdevolle manier bieden we zorg en ondersteuning als naasten en het sociale netwerk daar niet of onvoldoende meer in kunnen voorzien. Waar mogelijk zetten we technologie in, waarmee we onze zorgvragers helpen om zelfstandiger te blijven.



Visie

Wij werken vanuit het gedachtegoed 'Positieve gezondheid'. We bieden ondersteuning op gebieden die mensen het belangrijkst vinden in hun leven. Bij Markenheem houdt u regie over uw eigen leven, maar kunt u altijd op ons terugvallen.

Missie

Markenheem helpt ouderen met een zorgvraag in de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem. We leveren ondersteuning, welzijn, wonen, persoonlijke zorg en behandeling om zo de kwaliteit van leven zo hoog mogelijk te houden.

Figuur 1 - Zorgvragers



Figuur 2 - Zorgverleners



INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

KEY PROJECTEN 2023

De rode draad van de projecten die we gedurende 2023 hebben uitgevoerd was de toekomstbestendigheid van Markenheem. Zowel het zorgaanbod, de organisatiestructuur als de automatisering kregen daarbij onze aandacht.

SamenThuus

Het project SamenThuus laat heel concreet zien hoe de toekomst van de zorg er wat ons betreft uitziet. In het project is nagedacht over de samenwerking met andere organisaties voor de ouderen van de toekomst. Andere organisaties zijn welzijnsorganisaties, huisartsen en de gemeenten. Dit krijgt een vervolg in 2024 met de uitrol op meerdere locaties.

Organisatie intramurale zorg

Bij de intramurale zorg hebben we een nieuwe leidinggevende structuur ingevoerd. Er zijn nu managers Welzijn Zorg Wonen (WZW). Zij zijn actief op meerdere locaties. Per locatie zijn er daarnaast kwaliteitsverpleegkundigen, teamcoaches Onbegrepen gedrag en welzijnscoaches. Samen vormen zij het 'vierkant'.

Kleurrijke zorgverleners

In de Achterhoek werken en wonen steeds meer mensen met verschillende culturele achtergronden. Dat vraagt om cultuurbewustzijn en cultuursensitiviteit. Met het project 'Kleurrijke zorgverleners' leiden we nieuwe zorgmedewerkers met een migratieachtergrond op. Dit doen we in samenwerking met het Graafschap College en ouderenzorgorganisaties Azora en Careaz. De eerste studenten hebben de vooropleiding inmiddels succesvol afgerond. Zij starten begin 2024 met een zorgopleiding aan het Graafschap College.

Transitie Centraal bureau

We hebben een begin gemaakt met de transitie van het Centraal bureau naar een ondersteuning die 'bij de tijd' is, passend bij de behoefte in de zorg. Dit betekent dat we de processen van het Centraal bureau meer laten aansluiten op de behoefte vanuit de zorg. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop we werken bij het Centraal bureau. In 2024 vervolgen we dit project.



Strategisch vastgoedplan

We hebben ons strategisch vastgoedplan herijkt aan de hand van de vastgestelde doelgroepen (dementie en ouderdomspsychiatrie). In dit nieuwe plan woont de doelgroep somatiek voornamelijk thuis en niet meer in het verpleeghuis. We zetten in op de bouw van een nieuw verpleeghuis in Doetinchem ter vervanging van locatie Croonemate.

Nieuwe roosterapplicatie SDB

In december 2023 hebben we de nieuwe roosterapplicatie SDB ingevoerd. Daarmee is een moderne applicatie in gebruik genomen die aansluit op de systemen voor HRM en salarisverwerking. Met SDB maken we het voor medewerkers mogelijk om invloed uit te oefenen op de eigen werktijden. Daarnaast hebben we nieuwe spelregels voor het roosteren ingevoerd. Roosteren is een vak. Daarom hebben we parallel aan de invoer van de roosterapplicatie een centraal plan- en flexbureau opgericht, dat de volledige organisatie bedient.

Tonos Care functiemix

Om goed voorbereid te zijn op een toekomst waarin de krapte op de arbeidsmarkt verder toeneemt, hebben we nagedacht over onze functiemix. De nieuwe applicatie Tonos Care ondersteunt ons hierbij. In 2023 hebben locatie Croonemate en een deel van locatie Schavenweide ervaring opgedaan met Tonos Care. Daaruit is gebleken dat we ook met een andere functiemix onze zorg kunnen leveren. We gaan in de toekomst meer medewerkers op niveau 1 en niveau 2 werven. Reden is onder andere dat de arbeidsmarkt voor medewerkers van niveau 3 en niveau 4 krap blijft. Tonos Care laat zien welke taken bij bepaalde functies passen. Daarmee zetten we elke medewerker in op het juiste niveau. In 2024 volgt een verdere uitrol van Tonos Care op de andere locaties.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS



PERSONEELSPANNER LIEKE BOKKERS
EN VERZORGENDE ANITA PASMAN

'Medewerkers kunnen nu zelf hun beschikbaarheid opgeven'

Het roosteren van werkuren is in 2023 bij Markenheem vergaand verbeterd. Onder meer met de start van een centraal plan- en flexbureau en de ingebruikname van de nieuwe roosterapplicatie SDB. Roosteren is een vak, dat nu de volle aandacht krijgt.

In 2023 is bij Markenheem hard gewerkt aan de verdere professionalisering van de organisatie. Een van de key projecten betreft de centralisering en flexibilisering van het roosteren. Lieke Bokkers is samen met vier collega's werkzaam als personeelsplanner op het plan- en flexbureau. Lieke is verantwoordelijk voor het roosteren van de locaties Schavenweide en De Bleijke. "Medewerkers deden het roosteren naast hun werk in de zorg. De eerste maanden na onze start in april ben ik met hen om de tafel gaan zitten om zoveel mogelijk informatie in te winnen. De streefdatum om het roosteren centraal over te nemen was 1 juli, maar dat bleek te kort dag." Geleidelijk heeft het plan- en flexbureau alle rooster-taken overgenomen. Aan het einde van 2023 werd dat proces afgerond. "Wij maken nu alle intramurale roosters", zegt Lieke.

Daarmee kwam een eind aan de werkzaamheden hieromtrent voor verzorgende Anita Pasma. "Dat vond ik best jammer. Juist die combinatie van zorg en plannen vond ik heel leuk. Gelukkig kan ik Lieke hier en daar nog wel ondersteunen." Lieke vult aan: "Anita heeft heel veel kennis waar ik dankbaar gebruik van maak." Beide dames geven aan dat het in het begin voor velen wennen was aan een nieuw proces met zijn eigen spelregels, maar Lieke en Anita zien die weerstand verdwijnen. Ze prijzen de voordelen van de aanpak. Zo kunnen medewerkers nu zelf hun beschikbaarheid opgeven en een persoonlijk basisrooster krijgen. Anita: "Je kunt een vaste dagdienst aangeven of bijvoorbeeld laten weten dat je geen late dienst wilt hebben."

De nieuwe manier van roosteren geeft duidelijk meer stabiliteit en rust. "Onder meer doordat medewerkers nu een vast aanspreekpunt hebben", vertelt Lieke. "En hoe beter ik collega's leer kennen, hoe beter ik weet waar ik rekening mee moet houden."

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

GOVERNANCE EN COMPLIANCE

De onderwerpen **governance en compliance** spelen binnen elke zorgorganisatie een belangrijke rol. Wat verstaan we bij **Markenheem** onder **governance en compliance**? En waarom is dat belangrijk? Op deze twee vragen geven we in de volgende paragrafen antwoord. Verder besteden we aandacht aan de rol van externe toezichthouders en de kwaliteitskeurmerken.

Governance betekent vrij vertaald de wijze van besturen, de gedragscode en het toezicht op organisaties. De wijze van toezichthouden hebben we bij Markenheem vastgelegd in de nota IJkpunten van Toezicht en de Informatieprotocollen. De Governancecode Zorg was daarbij richtinggevend.

Compliance in de zorgsector is een waarborg voor de kwaliteit en het kennisniveau van de professionals en de instelling waar zij werkzaam zijn. Om die vaardigheden aantoonbaar te maken, toetsen externe accrediterende organisaties zorginstellingen op deze vaardigheden.

Governance

Wij volgen de Governancecode Zorg. Conform deze code heeft Markenheem een bestuurder, een raad van toezicht, ondernemingsraad (OR), centrale cliëntenraad (CCR) en een verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VVAR). Naast een CCR kent elke locatie een lokale cliëntenraad (LCR). Markenheem is een toegelaten instelling volgens de Wet toetreding zorgaanbieders.

De rollen van de bestuurder en het managementteam

De bestuurder bestuurt Markenheem en is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit, veiligheid en continuïteit van de zorg. De leden van het managementteam geven leiding aan de uitvoering van de zorg en ondersteuning. Daarnaast zorgen zij voor een goede afstemming van beleid en werkzaamheden in en tussen de afzonderlijke diensten en stafafdelingen.



1 STABIELE SAMENSTELLING BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

2 EFFECTIEVE SAMENWERKING MET CCR, OR EN VVAR

3 COMPLIANCE GOED OP ORDE, ZONDER AANDACHTSPUNTEN

De bestuurder en het managementteam vergaderden in 2023 wekelijks volgens een vooraf vastgesteld schema. De meeste aandacht is besteed aan:

1. De transitie van de intramurale zorg met een nieuwe leidinggevende structuur en functiemix.
2. De ontwikkeling van een nieuw zorgconcept, SamenThuus.
3. De overgang naar een nieuwe roosterapplicatie met aangepaste roosterspelregels en de oprichting van een centraal plan- en flexbureau.
4. De herijking van ons strategisch vastgoedplan, aan de hand van de vastgestelde doelgroepen (dementie en ouderdomspsychiatrie).
5. De start van de transitie van het Centraal bureau naar een ondersteuning die 'bij de tijd' is en passend bij de behoefte in de zorg.

De rol van de raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) houdt toezicht op het algemeen beleid van de bestuurder. De RvT toetst en bevordert dat de bestuurder de doelstellingen van Markenheem en haar maatschappelijke doelstellingen behaalt. En dat zij de juiste keuzes maakt binnen de gestelde (financiële) kaders. Hierbij staat de zorgvrager centraal. De raad ziet erop toe dat alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

De RvT werkt met de volgende 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.

De RvT bestond ultimo 2023 uit vijf leden en een trainee. Voor elk lid van de RvT is een functieprofiel beschreven met de vereiste competenties en deskundigheid. Een lid wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, met de mogelijkheid tot een eenmalige verlenging van nogmaals vier jaar. Bij aantreden melden we de leden aan als lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) en verzorgen we een introductieprogramma. De leden ontvangen een passende vergoeding voor hun inzet, in overeenstemming met het opgestelde advies van de NVTZ.

Bij de samenstelling van de RvT gelden samengevat de volgende uitgangspunten:

- verscheidenheid aan vaardigheden, achtergronden en zienswijzen;
- een goede mix van mannen en vrouwen;
- een evenwichtige verdeling van leeftijden.

Figuur 3 - Diversiteit raad van toezicht



De rol van de ondernemingsraad

De medezeggenschap van medewerkers binnen Markenheem is ondergebracht bij de ondernemingsraad (OR). De OR komt op voor de belangen van de medewerkers van Markenheem. Zij draagt zorg voor een goede afweging tussen de belangen van de organisatie en haar medewerkers.

De OR bestond ultimo 2023 uit tien leden en had op dat moment een vacature. Leden worden verkozen voor een periode van vier jaar en kunnen na een termijn worden herkozen.

De OR streeft ernaar om zo breed mogelijk vertegenwoordigd te zijn met als doel om de participatie van medewerkers in de besluitvorming van de OR te bevorderen.

De rol van de cliëntenraden

Op grond van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) heeft Markenheem lokale cliëntenraden (LCR) en een centrale cliëntenraad (CCR). De Wmcz bevordert de medezeggenschap van zorgvragers over de manier waarop zorg wordt verleend. De cliëntenraad is de belangenbehartiger van de zorgvragers. De cliëntenraad heeft het recht om informatie te krijgen en in te winnen en gevraagd en ongevraagd advies te geven aan de bestuurder of managers.

Elke locatie van Markenheem heeft een eigen lokale cliëntenraad (LCR). Op die manier vindt de medezeggenschap dicht bij de zorgvragers plaats. De LCR bestaat uit zorgvragers, naaste verwanten van hen en/of vrijwilligers.

Al naar gelang het onderwerp heeft de CCR advies- of instemmingsrecht. De onderwerpen gaan over ontwikkelingen binnen Markenheem zoals kwaliteit van zorg, vastgoed, veiligheid en andere zaken die zorgvragers aangaan.

De LCR heeft specifieke bevoegdheden die vooral betrekking hebben op praktische zaken die de locatie betreffen, zoals maaltijden en activiteiten. Zowel de LCR als de CCR vergaderen regelmatig. De CCR heeft structureel overleg met de bestuurder. De LCR heeft structureel overleg met de manager Welzijn Zorg Wonen van de betreffende locatie.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

De CCR bestond ultimo 2023 uit zeven leden. Een lid wordt gekozen en vervolgens benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, met de mogelijkheid tot een eenmalige verlenging van nogmaals vier jaar.

De rol van de verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VVAR)

De VVAR geeft op basis van vakmanschap advies aan de bestuurder om zo de kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren. De VVAR wil bijdragen aan:

- verbetering van de kwaliteit van zorg voor zorgvragers;
- een grotere betrokkenheid van collega's bij de koers van Markenheem.

De VVAR bestond ultimo 2023 uit acht leden. Een lid wordt benoemd.

Compliance

Compliance en integriteit staan centraal binnen Markenheem. Maar waarom is dat belangrijk? We willen te allen tijde voldoen aan wet- en regelgeving. Daarnaast mag er geen enkele twijfel bestaan over de integriteit van iedereen die bij Markenheem betrokken is, zoals de bestuurder, de leden van het managementteam en alle medewerkers en vrijwilligers.

We zien er scherp op toe dat iedere schijn van niet-integeter handelen door deze personen wordt vermeden. We geven daaraan onder meer invulling door onze doorlopende aandacht voor dilemma's rondom compliance en integriteit. Daarbinnen houden we ons aan het specifieke beleid dat de bestuurder hiervoor heeft vastgesteld. Verder volgen we een gedragscode en zijn er een klokkenluiders- en incidentenregeling.

Voorkomen belangenverstremgeling

In het jaarlijks remuneratiegesprek met de bestuurder komt ook eventuele belangenverstremgeling aan de orde.



Lopende het jaar informeert de bestuurder 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 compliance een structureel terugkerend agendapunt is. In het verslagjaar waren er geen zaken die aanleiding gaven het punt van belangenverstremgeling verder uit te diepen.

We hechten er belang aan dat onze compliance bijdraagt aan een goede reputatie en betrouwbaarheid van Markenheem. Iedereen die zorg van Markenheem ontvangt mag en moet erop kunnen vertrouwen dat hij of zij bij ons in goede en professionele handen is.

Onder compliance vallen ook:

- de beoordeling van de evenwichtigheid van de belangenafweging van de verschillende zorgvragers van Markenheem bij besluitvorming;
- het voldoen door medewerkers van Markenheem aan de interne procedures, de gedragscode en soortgelijke interne regelgeving (integriteit en persoonlijke compliance);
- de bewaking en beoordeling van de maatregelen die zijn getroffen om de doelstellingen van Markenheem en haar maatschappelijke doelen optimaal na te streven en uit te voeren.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

DE KWALITEIT VAN ONZE ZORG

In onze visie gaat de zorg van vandaag steeds meer over welzijn en een goede oude dag beleven. Markenheem stelt dat als doel, zowel thuis als in het verpleeghuis. Zorg van hoge kwaliteit, zowel op onze locaties als in de wijk, is daarvoor een voorwaarde. Onze vakkundige medewerkers blijven zich voortdurend ontwikkelen en delen hun kennis actief met elkaar. Want nieuwe inzichten helpen ons elke dag om nóg beter te worden in ons vak.

Bij Markenheem kennen we elkaar. Voor de mensen voor wie we zorgen zijn onze medewerkers vertrouwde gezichten. Dat draagt in belangrijke mate bij aan de kwaliteit van onze zorg.

Onafhankelijke kwaliteitstoetsing

We laten de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening regelmatig en op verschillende manieren toetsen door zowel de mensen die we verzorgen als door onafhankelijke organisaties. Zo leveren we de beste zorg van vandaag én morgen.

De inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) brengt regelmatig een bezoek aan onze locaties. Daarnaast is Koen Seegers (BIG-registratie 19049057901) als specialist ouderengeneeskunde aan Markenheem verbonden.

Klanttevredenheid

De kwaliteit van onze dienstverlening wordt vooral ervaren door de mensen die we verzorgen en verplegen. Daarom meten we regelmatig hun tevredenheid via ZorgkaartNederland, PREM ('Patient Reported Experience Measures') en het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO). Op [ZorgkaartNederland](#) kreeg Markenheem een 8,7 gemiddeld uit 38 waarderingen. De PREM liet een score van 8,9 zien. De CTO is in 2023 niet uitgevoerd. Op deze manier weten we hoe mensen onze dienstverlening ervaren en blijven we onszelf continu verbeteren.



1 GEMIDDELDE BEOORDELING
ZORGKAARTNEDERLAND 8,7

2 PLAN 'BASIS OP ORDE'
AFGEROND

3 ONVRIJWILLIGE ZORG
VER TERUGGEDRONGEN

HKZ-keurmerk

Markenheem beschikt bij alle locaties en de wijkverpleging over het HKZ-keurmerk (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Een organisatie met dat keurmerk heeft de zaken goed op orde, stelt de klant centraal en werkt voortdurend aan verbetering van de zorg- en dienstverlening. De HKZ-normen zijn de standaard in de zorgsector; inmiddels werken er bijna 10.000 organisaties mee.

HKZ controleert Markenheem jaarlijks en bezoekt de verschillende afdelingen. Ook beoordelen ze de administratie en voeren ze gesprekken met zorgmedewerkers, managers en de ondernemings- en cliëntenraad. In 2023 kreeg Markenheem drie minors bij de hercertificatie. Bevoegd en bekwaam was niet op orde. Het organisatiejaarplan was onvoldoende doorvertaald naar de jaarplannen van de locaties. Het leren en verbeteren bij Markenheem kon beter door analyses te maken en die organisatiebreed te delen.

PREM Wijkverpleging

De PREM Wijkverpleging is een verplichte meting voor alle zorgorganisaties die wijkverpleging uitvoeren. 58% van de gevraagde zorgvragers zou Markenheem aanbevelen. Gemiddeld krijgt Markenheem een 8,9 als cijfer.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS



TEAMCOACH LARISSA EIJKELBOOM
OVER DE TRANSITIE INTRAMURALE ZORG

'Ik ben super trots op mijn team'

Bij Markenheem heeft in 2023 een transitie plaatsgevonden binnen de intramurale zorg, oftewel de zorg in de vijf verpleeghuizen. Omdat de vraag van zorgvragers de komende jaren complexer wordt, is onder meer de ondersteuning en aansturing van de verschillende zorgteams verbeterd.

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.

Larissa Eijkelboom is in juni gestart als teamcoach bij Markenheem. "Ik ben een van de zeven teamcoaches van Markenheem. Wij zijn de schakel tussen het management en de werkvloer. Op dit moment zitten we midden in deze transitie. Ik ben super trots op de dynamiek in mijn team op locatie De Zonnekamp. Hoewel er veel veranderingen zijn, zetten we onze schouders eronder voor onze zorgvragers. Kort door de bocht moeten we hetzelfde doen met minder mensen en uren. Dat vraagt wat van ons allemaal en is echt niet altijd makkelijk. Ook moeten we regelmatig omdenken: in plaats van alle zorg op ons te nemen als iemand bij ons komt wonen, vragen we nu eerst wat de familie kan betekenen. Dat vraagt om een ander gesprek dan een paar jaar geleden."

In 2024 hoopt Larissa nog meer op teamniveau te kunnen coachen. "Zo zouden we als team vaker complexe casussen kunnen bespreken en stilstaan bij de consequenties van bijvoorbeeld de nieuwe urennorm voor de kwaliteit van zorg. Hoe ik terugkijk op de veranderingen? Doordat wij als teamcoach onderdeel zijn van het zogenoemde vierkant is er veel meer verbinding. Managers stonden toch wat verder van de werkvloer. Markenheem-breed hoop ik dat onze zorgvragers, nu en in de toekomst, ondanks alle veranderingen nog steeds zorg van goede kwaliteit ontvangen en medewerkers zich ondersteund voelen."

De intramurale zorg van Markenheem is volop in beweging. Lees er meer over in het hoofdstuk 'Strategie' van het jaarverslag 2023, in de paragraaf Zorg en welzijn.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

De zorgvragers van onze wijkverpleging geven in een onderzoek hun mening over de verleende zorg. Deze meting is onderdeel van de kwaliteitsinformatie wijkverpleging zoals beschreven in het kwaliteitskader op de website van Zorginstituut Nederland.

Green Deal Duurzame Zorg

De Green Deal Duurzame Zorg is een verzameling afspraken die bedrijven, overheden en zorginstellingen landelijk met elkaar hebben gemaakt om bij te dragen aan meer duurzaamheid in de zorg, zoals: toewerken naar groene en klimaatneutrale zorg en meer inzet op preventie en aandacht voor gezondheid van mensen.

Vanuit haar maatschappelijke rol vindt Markenheem het belangrijk om bij te dragen aan duurzame zorg voor nu en de toekomst. Zo is duurzaamheid ook onderdeel van het strategisch plan. Daarom nemen we sinds 2023 deel aan de Green Deal Duurzame Zorg.

Pijlers uit het kwaliteitsmanagementsysteem

Kwaliteit van zorg staat hoog op de agenda bij Markenheem. In 2023 hebben we specifieke aandacht besteed aan de volgende onderwerpen.

Basis op orde

In een intensief traject hebben managers, kwaliteitsverpleegkundigen en behandelaren samengewerkt aan verdere verbetering van de zorg. Daarbij stonden specifieke thema's centraal, zoals methodisch werken, medicatieveiligheid en het vergroten van kennis en kunde in de teams. Om teams te ondersteunen zijn teamcoaches aangehouden. Aan het einde van het jaar is het plan 'Basis op orde' afgerond; restpunten zijn geborgd in de plannen van de locaties. De commissie Kwaliteit en veiligheid blijft dit proces in 2024 actief volgen.

In 2022 startten kwaliteitsteams op elke locatie; deze kregen in 2023 meer vorm. In 2023 gingen daarnaast verschillende themagroepen van start. In 2024 evalueren we het functioneren van de teams, zodat ze toekomstbestendig verder kunnen. Op de locaties werken de kwaliteitsverpleegkundigen en teamcoaches met het bordoverleg: een fijne manier om dicht op de zorg te zitten en steeds bij te stellen waar nodig.



In 2023 is ook besloten een documentbeheerder aan te nemen om kennismanagement binnen Markenheem te stimuleren. Deze functionaris is per 1 januari 2024 gestart.

MIC/MIM

Ook leren van incidenten kreeg volop aandacht in 2023. Alle collega's met de aandachtsvelden intramuraal en extramuraal, de managers WZW en de kwaliteitsverpleegkundigen kregen scholing over het leren van incidenten. Het project MIC/MIM (Melding incidenten cliënten en medewerkers) is van start gegaan. Daarin implementeren we een aanvullend systeem om incidenten te analyseren en ervan te leren.

Twee calamiteiten die op een van de locaties plaatsvonden, zijn afgehandeld. We hebben bovendien de verbeteracties die eruit voortkwamen uitgevoerd.

Om nog beter te kunnen beoordelen of een incident een calamiteit is, hebben we in navolging van de scholing een werkinstructie vooronderzoek opgesteld voor de kwaliteitsverpleegkundigen en wijkverpleegkundigen.

Lerende organisatie

Markenheem richt de blik steeds meer naar buiten. Zo hebben we verschillende subsidies ontvangen om de zorg verder te verbeteren en meer gebruik te maken van technologie. Ook doen we in samenwerking met de HAN University of applied sciences onderzoek naar mogelijkheden om het leren in de organisatie verder te stimuleren.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Onvrijwillige zorg

In onderstaande figuur hebben we per locatie de onvrijwillige zorg over 2023 in kaart gebracht.

Figuur 4 - Onvrijwillige zorg

Locaties	Medicatie voorgeschreven buiten de richtlijn	Wonen met een rechterlijke machtiging (verzet tegen het wonen)	Toedienen van vocht, voedsel, medicatie (gecamoufleerd)	Beperking van de bewegingsvrijheid
De Bleijke	0	0	0	0
Croonemate	0	0	0	0
Hyndendael	0	0	0	0
Schavenweide	0	0	2	0
De Zonnekamp	0	1	2	2
Totaal Markenheem	0	1	4	2

Toelichting

Bij vier zorgvragers is medicatie gecamoufleerd aangeboden. Deze onvrijwillige zorg is gestopt door overlijden of omdat de zorg is afgebouwd.

Eén zorgvrager is 'komen wonen' met een rechterlijke machtiging, waarbij de deur van de afdeling is gesloten. Deze is inmiddels weer open.

Twee bewoners waren beperkt in hun bewegingsvrijheid. Bij één zorgvrager is dit nog actueel. Deze bewoner heeft geen verkeersinzicht, waardoor er gevaarlijke situaties ontstaan als hij zonder toezicht naar buiten gaat. De afdelingsdeur is voor hem nog gesloten.



Bij Markenheem proberen we conform ons beleid onvrijwillige zorg zoveel als mogelijk te voorkomen. We zijn hier in 2023 goeddeels in geslaagd.

Als gevolg van een beleidswijziging starten we voor zorgvragers waaraan (psychofarmaca-)medicatie wordt toegediend die buiten de richtlijnen wordt voorgeschreven, geen stappenplan Wet zorg en dwang (Wzd). We volgen het stappenplan uitsluitend wanneer het als doel heeft om de medicatie af te bouwen. In de halfjaarlijkse psychofarmaca-overleggen evalueren we dit beleid.

In onze teamoverleggen hebben we gedurende 2023 aandacht besteed aan het herkennen van onvrijwillige zorg door aan de hand van casuïstiek de Wzd te bespreken. Verzorgenden psychogeriatricie (GVP) hebben er daarnaast trainingen voor gevolgd.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

STRATEGIE

Het strategisch plan van Markenheem dateert van 2022 en loopt tot en met 2024. In dit plan hebben we een aantal keuzes gemaakt. We kiezen voor zowel zorg in het verpleeghuis als zorg bij mensen thuis. In onze verpleeghuizen bedienen we twee doelgroepen: mensen met dementie, eventueel in combinatie met somatische klachten, en ouderen met een licht psychiatrisch ziektebeeld die hier niet meer voor behandeld worden en veelal ook lichamelijke beperkingen ontwikkelen. Buiten het verpleeghuis - in de wijkverpleging, dagbesteding, hulp bij huishouden en vanaf medio 2024 vanuit SamenThuus - bedienen we meer doelgroepen. Deze keuzes hebben gevolgen voor onze hele organisatie, variërend van personeelsbeleid tot en met vastgoed.

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

De koers, onze strategische doelen

1. Wij zijn gespecialiseerd in intensieve ouderenzorg voor zowel permanent als tijdelijk verblijf en voor zorg 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's Bronckhorst en Doetinchem. We voltooien de transitie van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg en leveren onze maatschappelijke bijdrage aan de toenemende zorgvraag.



1 DE BASIS VAN DE ZORGKwaliteit
OP HET GEWENSTE NIVEAU BRENGEN

2 ONTWIKKELING
CONCEPT SAMENTHUUS

3 APPLICATIES
OP ORDE

4 NIEUWE LEIDINGGEVENDE
STRUCTUUR INTRAMURALE ZORG

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 voelen ons verbonden om zorgvragers met persoonsgerichte zorg te ondersteunen. Hiervoor is een prettige werksfeer en een professioneel werkklimaat onontbeerlijk. Daarom werken wij vanuit een duurzame relatie aan goed werkgeverschap en professionele ontwikkeling. Daarbij handhaven en versterken wij de korte lijnen in de organisatie en zetten 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, om kwaliteit van leven te verhogen en het werk van onze zorgprofessionals te verlichten.

In de bestuurlijke agenda hebben we deze doelen vertaald naar een jaarplan. Hierna lichten we per onderdeel toe wat we in 2023 realiseerden.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

ZORG EN WELZIJD

Intramurale zorg

We hebben in Nederland te maken met een dubbele vergrijzing. De groep ouderen wordt steeds groter, terwijl de gemiddelde leeftijd ook steeds hoger wordt. Zo komen er steeds meer ouderen die zorg nodig hebben. Er stoppen meer mensen met werken in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. We hebben nu al te maken met een tekort aan medewerkers in de zorg, en dit tekort zal dus alleen nog maar verder toenemen. Binnen de intramurale zorg hebben we de handschoen opgepakt en zijn we in 2023 actief aan de slag gegaan met een viertal concrete veranderdoelen:

1. Regie bij de bewoner
2. Regie en eigenaarschap
3. Anders denken, anders doen
4. Financieel gezond

Hierna lichten we per doel toe hoe we dit hebben aangepakt.

Ad 1. - Regie bij de bewoner

De kern van deze verandering is voor onze bewoners: van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. In drie stappen helpen we een zorgvrager verder:

1. Inventarisatie van de zorg- of hulpvraag.
 - a. Wat is er nodig om thuis te kunnen blijven wonen?
 - b. Wat kunt u nog zelf?
 - c. Met hulp van welk (technologisch) hulpmiddel?
 - d. Is er hulp van familie/mantelzorg of hulp van anderen uit de omgeving beschikbaar?
 - e. Waarvoor is hulp van een professional noodzakelijk?
2. We gaan samen van 'zorggericht' naar 'welzijngericht'.
3. We formeren een vast team rondom de bewoner.

Tonos care

We zijn gestart met de implementatie van de applicatie Tonos care als hulpmiddel om regie bij de bewoners zoveel mogelijk te borgen. Het uitgangspunt daarbij is dat men het leven zoals men vóór de verhuizing naar het verpleeghuis had zo lang mogelijk kan behouden. Tonos care levert ons informatie om de dienstpatronen en werkwijze hierop zo goed mogelijk af te stemmen.

Opendeurenbeleid

Het doel hiervan is om de deuren van al onze woonlocaties te openen. Op onze psychogeriatrische woonlocaties zitten de deuren nu op slot, terwijl we willen dat bewoners bij ons zoveel als mogelijk net als thuis leven. Daarbij willen we de bewoners de vrijheid geven die zij aankunnen en willen.

Binnen locatie De Zonnekamp, waar bijna alle bewoners dementie hebben, wordt op de hele locatie sinds 2023 succesvol een opendeurenbeleid gevoerd. In 2024 maken we voor alle intramurale locaties een plan hoe we van de huidige naar de gewenste situatie gaan komen.

Welzijn

We geven het welzijn van onze bewoners in 2024 prominente aandacht. Daarom hebben we in 2023 de functie van welzijnscoach meer vorm en inhoud gegeven.

Om bewoners en mantelzorgers mee te nemen in de veranderingen in de ouderenzorg en de wijze waarop we dat bij Markenheem gaan vormgeven, hebben we in het voorjaar van 2024 bijeenkomsten gehouden.

Ad 2. - Regie en eigenaarschap

Naast onze aandacht voor de zorg en leefomstandigheden van onze bewoners hebben we in 2023 veel aandacht besteed aan regie en eigenaarschap en het behoud van onze medewerkers. Medewerkers zijn actief betrokken bij veel onderwerpen; ze hebben concreet meegedacht over en bijgedragen aan allerlei onderwerpen en projecten. Denk hierbij aan: '12 september' (een bijeenkomst voor alle medewerkers,

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

die in 2023 voor de tweede keer op deze datum werd gehouden), het evenement 'Omarm de toekomst', medewerkersbijeenkomsten op locatie, werkgroepen, klankbordgroepen en themagroepen.

Op verzoek van en met inbreng van medewerkers is de organisatiestructuur gewijzigd. Er zijn op alle intramurale locaties teamcoaches met expertise Onbegrepen gedrag aangesteld, naast de kwaliteitsverpleegkundigen die we eerder al lieten starten.

De teamcoaches met expertise Onbegrepen gedrag zorgen voor 'coaching on the job'. Ze dragen daarnaast bij aan het bevorderen van de samenwerking binnen het integrale zorgteam door kennis, vaardigheden en talenten van (zorg)professionals met elkaar te verbinden en zorgen voor een veilig leerklimaat. Zij ondersteunen, stimuleren en adviseren (zorg)professionals en teams in het nemen van initiatieven op zorginhoudelijk en organisatorisch terrein. Daarmee wordt gestimuleerd om zelf verantwoordelijkheid en regie te nemen, eigenaarschap te tonen en vraagstukken op te lossen.

De kwaliteitsverpleegkundigen hebben aandacht voor de kwaliteit van zorg en ondersteunen de teams hierbij. Zowel de kwaliteitsverpleegkundigen als de teamcoaches Onbegrepen gedrag ondersteunen de zorgteams laagdrempelig en zijn sterk betrokken bij het primaire proces.

De functie van teammanager is komen te vervallen. Daarvoor is de functie manager Welzijn Zorg Wonen (WZW) in de plaats gekomen. Dat zijn op locatieniveau nu de enige leidinggevendenden. Er zijn zes managers WZW op vijf locaties. Elke manager is verbonden aan een aantal vaste teams op een locatie. Om organisatiebreed uniform te kunnen werken werkt iedere manager op meerdere locaties.

Kleurrijke zorgverleners

Azora, Markenheem en het Graafschap College leiden samen nieuwe zorgmedewerkers met een migratieachtergrond op. Om deze zorgmedewerkers te kunnen begeleiden, krijgen huidige medewerkers binnen de organisaties een training waarbinnen ze zich verdiepen in cultuursensitief werken.



Het project wordt uitgevoerd onder de naam 'Kleurrijke zorgverleners'. Achterhoekers met een migratieachtergrond volgen een zorgopleiding op het Graafschap College. In 2023 zijn elf kandidaten gestart, waarvan acht een BBL-opleiding richting zorg volgen aan het Graafschap College. Als zij hun diploma behalen kunnen ze bij Azora of Markenheem in de zorg aan de slag.

Met dit project krijgen mensen met een migratieachtergrond betere mogelijkheden om in de zorg aan het werk te gaan. Bovendien doen we hier concreet iets mee aan het tekort aan zorgmedewerkers en spelen we ermee in op veranderingen in het zorglandschap. De groep ouderen met een migratieachtergrond die zorg vragen wordt namelijk steeds groter.

De diversiteit van onze bewoners neemt toe. Er wonen meer mensen met verschillende culturele achtergronden bij Markenheem. We spelen daar met de diversiteit van onze zorgteams graag op in. Dat vraagt om cultuurbewustzijn en cultuursensitiviteit. Cultuursensitiviteit is belangrijk om de nieuwe zorgmedewerkers duurzaam aan de organisatie te binden. Bij ouderen met een migratieachtergrond zorgt cultuursensitief werken voor meer vertrouwen in de organisatie.

Basis op orde

In het voorjaar van 2023 constateerden we dat er op korte termijn voor de 'going concern' op een aantal onderwerpen een kwaliteitsverbetering plaats moest vinden. De directe aanleiding daarvoor was een aantal calamiteiten in 2022 en 2023, het cultuuronderzoek van Markenheem en een drietal tekortkomingen als resultaat van de HKZ audit van maart 2023.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

We zijn daarom gestart met 'Basis op orde', een plan van aanpak om met behulp van doelstellingen, acties, verantwoordelijken en een tijdlijn een zevental onderwerpen op orde te krijgen:

- a. Incidenten en calamiteiten
- b. Bevoegd en bekwaam
- c. Zorgleefplannen
- d. Verklaring omtrent het gedrag op orde
- e. Gedrag en cultuur medewerkers
- f. Medicatieveiligheid
- g. Samenwerking zorg- en behandelteams

In 2024 zorgen we vanuit de commissie Kwaliteit en veiligheid en met jaarplannen per locatie voor structurele borging van de onderwerpen.

De commissie Kwaliteit en veiligheid richt zich op incidenten en calamiteiten, medicatieveiligheid en de samenwerking tussen zorg- en behandelteams. In de jaarplannen per locatie besteden we specifieke aandacht aan incidenten en calamiteiten, bevoegd en bekwaam, zorgleefplannen, gedrag en cultuur medewerkers en de medicatieveiligheid. De verklaring omtrent het gedrag wordt geborgd door HRM.

Ad 3. - Anders denken, anders doen

In 2023 hebben we het nieuwe doelgroepenbeleid van Markenheem vastgesteld. Omdat de zorg voor ouderen steeds zwaarder wordt, komt het leveren van kwalitatief goede zorg onder druk te staan. Daarom kiezen we ervoor om niet meer aan iedereen zorg te gaan verlenen, maar richten we ons in het vervolg op specifieke doelgroepen. Dit doen we in samenwerking met ouderenzorgorganisaties uit de regio, zodat in principe iedereen die in de regio woont zelf goede zorg kan blijven ontvangen.

Bij Markenheem hebben we er in de intramurale zorg voor gekozen om ons te richten op een tweetal doelgroepen:

- Ouderen met dementie, eventueel in combinatie met somatische problemen (in vaktermen wordt vaak gesproken over psychogeriatricie of PG);
- Ouderen met lichte psychiatrische problemen die hier niet meer voor behandeld worden (in vaktermen wordt vaak gesproken over gerontopsychiatrie of GP).

Deze keuze past in de verdeling van doelgroepen tussen de ouderenzorgorganisaties in de regio. Voor alle vormen van zorg geldt dat medewerkers geschoold worden in hoe om te gaan met het verlenen van zorg aan de betreffende doelgroepen.

In 2023 hebben we vooral gewerkt aan bewustwording bij onze medewerkers en hun uitleg gegeven over de toekomst van de ouderenzorg. Dit vanuit de benadering 'anders denken, anders doen'. Daarbij hebben onze teams meegedacht over de ontwikkeling van de onderwerpen en projecten die hiermee samenhangen, te weten:

- Open deuren op woongroepen voor dementerenden.
- Mimakker Fleurie. Een Mimakker is een speciaal opgeleide zorgmedewerker die contact maakt met mensen met dementie. Een Mimakker draagt clowneske kleding en een rode neus.
- (Digitale) hulpmiddelen, zoals hulpmiddelen om steunkousen zelf aan te trekken en slim incontinentiemateriaal. De zorg krijgt een digitaal signaal als er verschoond moet worden.
- Regie op eigen rooster. Een medewerker krijgt daarmee meer zeggenschap over de momenten waarop hij of zij beschikbaar is voor werk. Dit zorgt voor een betere werk-privébalans.
- Roosterapplicatie SDB. Dit is een nieuw systeem om te roosteren.

Ad 4. - Financieel gezond

Het financieel inzicht van onze leidinggevenden kon worden verbeterd. We hebben daarom in 2023 vooral gewerkt aan bewustwording en aan het inzichtelijk maken van relevante cijfers.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

VERZORGENDE PETRA MENKVELD
OVER DIGITAAL HULPMIDDEL MEDIDO

'Zorg inzetten waar het echt nodig is'

Markenheem is in 2023 gestart met het slimme hulpmiddel Medido (medicatiedispenser) in de wijk. Verzorgende Petra Menkveld heeft er inmiddels ervaring mee en ziet duidelijke voordelen voor de zelfstandigheid van zorgvragers én voor zorgmedewerkers in de wijk.

Het inzetten van digitale hulpmiddelen vergroot de zelfstandigheid van zorgvragers. Eén van die hulpmiddelen is Medido, een apparaat dat medicijnen verstrekt en eruitziet als een klok, compleet met dag en datum. Medido bevat een rol medicatie van de apotheek die door de verzorgende of wijkverpleegkundige wordt geplaatst. Op het ingestelde moment rolt het geopende medicijnzakje eruit.

Petra: "Een half uur voordat een zorgvrager zijn of haar medicijnen moet innemen, gaat er een wekker af. Het grote voordeel hiervan is dat zorgvragers hun medicatie zélf en op het juiste moment innemen. Dat vergroot niet alleen de werking van de medicatie, maar ook de zelfstandigheid van de zorgvrager." Doordat er medicatie voor één innamemoment uitkomt, wordt voorkomen dat mensen per ongeluk medicijnen dubbel innemen. Inmiddels maken drie zorgvragers gebruik van Medido, onder wie de heer Thuss, die 'm nu al niet meer kan missen. Niet alleen neemt hij zijn medicatie nu steeds op het juiste tijdstip in, hij hoeft ook nooit meer op de wijkverpleging te wachten.

Petra: "We rollen Medido stapsgewijs verder uit. We volgen mensen die het hulpmiddel krijgen gedurende de eerste veertien dagen. Zo weten we zeker dat het verantwoord is om iemand zelf zijn of haar medicatie in te laten nemen. Omdat de zorg verandert en we steeds meer moeten doen met minder mensen gaan we als Markenheem steeds meer gebruik maken van zorgtechnologie. Alleen zo houden we tijd over voor belangrijke zaken als wondzorg of zwachtelen."

Petra benadrukt dat je als zorgverlener de voordelen van zorgtechnologie goed moet uitleggen aan zorgvragers. "Zorgtechnologie is er om onze zorgvragers én ons te helpen. Dankzij hulpmiddelen als Medido kunnen wij de zorg inzetten waar het echt nodig is."

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

Met behulp van een zogeheten ZZP-tool hebben we leidinggevend en ervan bewust kunnen maken dat sturen op uren inzet niet noodzakelijkerwijs hetzelfde is als financieel gezond zijn. Bovendien hebben we de managers Welzijn Zorg Wonen op basis van de urennorm een tool ter beschikking kunnen stellen waarmee ze nu hun personele inzet kunnen bepalen op basis van de zorgindicaties. Samen met de informatie uit Tonos care zal dit in 2024 moeten leiden tot een financieel gezonde situatie per intramurale locatie.

Eind 2023 hebben we daarnaast de tool 'Power BI' aangeschaft en ingericht, waardoor vanaf 2024 'realtime' stuurinformatie eenvoudig inzichtelijk en beschikbaar is voor de managers Welzijn Zorg Wonen.

Uniformiteit

Binnen Markenheem was er onvoldoende sprake van uniformiteit. Zo waren er tot 2023 per locatie verschillen in toekenning van budgetten en niet-bewonergebonden uren. We hebben daarom de begrotingen, en daarmee ook de toekenning van budgetten, geharmoniseerd. De effecten hiervan worden in 2024 zichtbaar en evalueren we in de loop van dit jaar.

Extramurale zorg

Met verschillende projecten hebben we in 2023 gewerkt aan de doorontwikkeling van de extramurale zorg van Markenheem. We lichten ze hierna alle toe. Verder scoort Markenheem uitstekend in het jaarlijkse tevredenheidsonderzoek dat is uitgevoerd onder zorgvragers die een beroep doen op de thuiszorg.

Project Reablement wijkverpleging

Zes Achterhoekse zorgorganisaties hebben de handen ineengeslagen en zijn in 2023 gestart met het project 'Reablement wijkverpleging'. Azora, Careaz, De Gouden Leeuw Groep, Marga Klompé, Markenheem en Sensire hebben het projectplan vastgesteld. In 2024 gaan de organisaties de nieuwe werkwijze die voortkomt uit het plan stap voor stap invoeren bij hun teams wijkverpleegkundigen.

Reablement is een beweging waarin het gaat om het herwinnen van zelfredzaamheid; we nemen niet over wat iemand zelf kan, maar kijken naar wat iemand (opnieuw) kan leren. Het gaat in de kern over autonomie; onafhankelijk en zelfstandig je leven blijven leiden, zoals je dat zelf wilt. Door te werken vanuit de principes van reablement zorgen we er met elkaar voor dat nu én in de toekomst de juiste zorg op de juiste plek beschikbaar is en blijft.

PREM-onderzoek wijkverpleging

Zoals elk jaar is in de wijkverpleging de PREM ('Patient Reported Experience Measures') afgenomen: een onderzoek onder zorgvragers in de wijkverpleging over wat zij van de zorg vinden. Ook in 2023 zijn er mooie scores gehaald en spreken zorgvragers hun tevredenheid uit. 58% van de gevraagde cliënten zou Markenheem aanbevelen. Gemiddeld krijgt Markenheem een 8,9 als cijfer.

Wet zorg en dwang in de regio

Voor de regio Achterhoek is een gezamenlijk werkproces voor de Wet zorg en dwang (Wzd) vastgesteld. Ouderenzorgorganisaties in de Verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT) en alle huisartsen werken sinds 2023 samen aan een goede uitvoering van de wet. De inhoudelijke voorbereidingen zijn afgerond. In 2024 is de implementatie gestart, met Roadshows Wzd voor wijkverpleegkundigen, casemanagers dementie, praktijkondersteuners huisarts en huisartsen.

SamenThuus

Bureau Vijftig heeft begin 2023 een woonbehoefteonderzoek uitgevoerd onder de inwoners van de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem. Met de opbrengst ervan als leidraad hebben we het concept Wonen met een Plus verder kunnen uitwerken en toespitsen. Het aangescherpte zorgconcept hebben we omgedoopt tot SamenThuus. Bij SamenThuus maken ouderen gebruik van het zogeheten product Volledig pakket thuis (VPT), waarbij een zorgvrager of -vragers zelfstandig wonen in een huur- of koopwoning en verpleeghuiszorg thuis krijgen. Doel is dat ouderen met deze ondersteuning zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

In projectfase I hebben werkgroepen de inhoudelijke voorbereiding gedaan, om de start van SamenThuus in de praktijk mogelijk te maken. Denk hierbij aan:

- teamsamenstelling, met onder meer de nieuwe functie van woonleefondersteuner;
- een werkwijze om een goed ondersteuningsplan te maken voor de zorgvrager en zijn netwerk;
- uitwerking van verschillende specifieke diensten voor zorgvragers, zoals een linnendienst, maaltijdservice, welzijn en schoonmaak;
- inrichting van de samenwerking met partners zoals gemeenten, welzijnsorganisaties en woningcorporaties.

De feitelijke start van de uitvoering, projectfase 2, is in maart 2024 geweest. Het vinden van deelnemende VPT-zorgvragers kostte meer tijd dan aanvankelijk verwacht, waardoor deze fase enigszins moest worden uitgesteld.

Nieuwbouw Het Loo in Zelhem

Markenheem is betrokken bij nieuwbouwplan Het Loo in Zelhem. Door deelnemende partijen - zoals de gemeente, woningcorporatie en investeerder - is de wens uitgesproken om het SamenThuus-concept daar te realiseren. We hebben als deelnemende partij in december 2023 tijdens een informatieavond voor inwoners en geïnteresseerden het SamenThuus-concept uitgelegd. Hiernaast zijn we een vaste gesprekspartner bij de ontwikkeling van het nieuwbouwplan.

Samenwerking Sociaal Domein Achterhoek

Samen met collega-zorgorganisaties Azora, De Gouden Leeuw Groep en Careaz hebben we in 2023 de integrale ondersteuning aanbesteed. Samen met deze drie organisaties willen we waar nodig en gewenst individuele begeleiding bieden aan zorgvragers, naast de meer reguliere dagbesteding. Deze individuele begeleiding was onderwerp van de aanbesteding. De uitvoeringsperiode hiervan loopt van 2022 tot 2026.

In 2023 zijn we gestart om met deze vier organisaties de integrale ondersteuning van de Achterhoekse gemeenten voor het sociaal domein verder vorm te geven door middel van:

- het ontwikkelen van een visie op dagbesteding;
- starten van innovaties;
- inregelen van werkprocessen.

We gaan in 2024 door met dit proces en werken een en ander dan verder uit.

In de uitvoering van de integrale ondersteuning waren in 2023 onduidelijkheden, waardoor voor bezoekers de dagbesteding soms een zoektocht werd. Hierover hebben we meerdere gesprekken gevoerd met het samenwerkingsverband Sociaal Domein Achterhoek, met betere afspraken tot gevolg. We blijven de uitvoering hiervan in 2024 nauwgezet volgen.

MEDEWERKERS

De veranderingen in het zorglandschap en de krapte op de arbeidsmarkt vragen om alternatieve oplossingen om de juiste zorg te kunnen blijven leveren. Markenheem dient wendbaar te zijn om de veranderingen in de organisatie en onze werkwijzen in het juiste en verantwoorde tempo te kunnen maken.

Figuur 5 - Gemiddeld aantal medewerkers

	2023	2022
Gemiddeld aantal medewerkers	936	909
In de zorg (percentage)	89%	86%
Ondersteunende functie (percentage)	11%	14%

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Figuur 6 - In- en uitstroom medewerkers

	2023	2022
Instroom (in fte)	105,2	90,2
Uitstroom (in fte)	100,3	85,0
Verloop (percentage)	15,3%	17,9%

Figuur 7 - Gemiddelde leeftijd medewerkers

	2023	2022
Gemiddelde leeftijd medewerkers	41,4	40,8

Vanuit HRM zijn onze acties primair gericht op het optimaal inrichten van de instroom van nieuwe medewerkers en op goed werkgeverschap. We willen het talent binnen Markenheem koesteren en daarmee binden. Dat maken we concreet door te werken aan:

- vergroten van eigenaarschap en zeggenschap binnen alle geledingen van de organisatie;
- de definitie van een ideale personele bezetting in kwaliteit en fte's en een nieuwe manier van roosteren;
- maximale aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers en verlaging en preventie van verzuim;
- een digitaal dashboard voor stuur- en managementinformatie.

Werving

Eind 2023 zijn we gestart met de 'Always on'-wervingscampagne. Deze is gericht op het betrokkenheidsniveau van de doelgroep die we hiermee willen bereiken.

Niet iedereen is op elk moment in staat of bereid om te solliciteren op een nieuwe baan. Om die reden is het belangrijk om een grote groep potentiële kandidaten bij de organisatie te betrekken, hun interesse vast te houden en ze met vacatures te benaderen op een moment dat het voor hen toepasselijk is.

We merken dat deze campagne zijn vruchten afwerpt door een toename van de instroom van kwalitatief goede kandidaten.

Om de ontwikkeling naar nieuwe vormen van zorg binnen Markenheem goed vorm te geven, 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 per locatie een nieuwe leidende coalitie ontstaan bestaande uit: een manager Welzijn Zorg Wonen, een kwaliteitsverpleegkundige, een teamcoach met expertise Onbegrepen gedrag en een welzijnscoach.

Eind 2023 hebben we de voorbereidingen voor de werving van medewerkers voor SamenThuus opgepakt.

Vakantiekrachten

Bij Markenheem zetten we op flexibele basis veelvuldig studenten en scholieren in. Afhankelijk van de genoten opleiding gaan ze aan de slag in functies als verzorgende IG, helpende, woonassistent, horecamedewerker, cliëntgerichte schoonmaak of hulp bij huishouden. Deze collega's zijn binnen Markenheem vooral waardevol in de vakantieperiodes.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

ADVISEUR LEREN EN ONTWIKKELEN
FRANS MOL

'Bekwaamheid met sprongen' vooruitgegaan'

'Basis op orde', waarin managers, kwaliteitsverpleegkundigen en behandelaren van Markenheem hebben samengewerkt aan verdere verbetering van de zorg, was een van de keyprojecten in 2023. Er zijn flinke stappen gezet in de bekwaamheid van medewerkers.

"Bij 'Basis op orde' hoort dat we bij Markenheem deskundige medewerkers hebben", vertelt adviseur Leren en ontwikkelen Frans Mol. "Dat betekent dat zij bevoegd en bekwaam zijn om handelingen uit te voeren. Met de bevoegdheid van medewerkers zat het al goed, maar op het gebied van bekwaamheid hadden we begin 2023 nog een opgave. Daarom hebben we vorig jaar veel aandacht besteed aan de aantoonbare bekwaamheid van onze medewerkers. Dat hebben we gedaan met behulp van het Leerplein. In deze digitale omgeving ga je eerst aan de slag met de theorie van verschillende handelingen. Nadat je de e-learning met succes hebt afgerond, kun je naar wens een handeling oefenen in ons trainingscentrum. Als je vervolgens de handeling met een toetsverpleegkundige erbij in de praktijk juist uitvoert, wordt de handeling in het Leerplein afgevinkt en ben je voor die handeling bekwaam."

Hoewel medewerkers volgens het beleid Beroepen in de individuele gezondheidszorg (BIG) zelf verantwoordelijk zijn voor hun bekwaamheid, schiet het bijspijkeren ervan in alle drukte en hectiek van het werk bij veel

van hen er nog weleens bij in. Vandaar dat het HRM-team van Markenheem dit vorig jaar heeft opgepakt. "In 2024 hopen we een nieuw leermanagementsysteem aan te schaffen dat gebruikers onder meer automatisch meldingen stuurt als de bekwaamheid voor een bepaalde handeling bijna verloopt."

Daarnaast is er samen met de BIG-commissie een selectie gemaakt. De selectie bestaat enerzijds uit handelingen die iedere verzorgende of verpleegkundige moet kunnen uitvoeren en anderzijds uit handelingen waarin medewerkers alleen bekwaam moeten zijn als er een zorgvrager is waarbij de betreffende handeling uitgevoerd moet worden. "Dit heeft lucht gegeven bij verzorgenden en verpleegkundigen. In 2024 gaan we het BIG-beleid opnieuw formuleren. Daarmee bepalen we hoe we het nieuwe leermanagementsysteem voor wat betreft verpleegtechnische handelingen gaan inrichten. Terugkijkend zijn we superpositief: we hebben de bekwaamheid van onze medewerkers met sprongen vooruit zien gaan - en daarmee hun zelfvertrouwen!"

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

Personeel niet in loondienst (PNIL)

In 2023 werkten gemiddeld 29 fte als PNIL bij Markenheem, waarvan 88% in de directe zorgverlening. In 2024 bouwen we de inzet van PNIL drastisch af. Dit gaan wij op drie manieren opvangen:

1. versnelde en grootschalige inzet van zorgtechnologie;
2. een gewijzigde personele mix;
3. taken zodanig beleggen dat elke medewerker nadrukkelijker gaat doen waarvoor hij of zij is opgeleid.

In 2023 hebben we bij Markenheem een centraal plan- en flexbureau opgericht en daar mensen voor aangesteld. Hierdoor hebben we nu ook meer regie op de inzet van PNIL. Daarnaast hebben we onze interne flexpool uitgebreid.

Verzuim

Onze intensieve acties om de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen en daarmee het verzuim verder terug te dringen hebben in 2023 hun vruchten afgeworpen. Het verzuim daalde van 11,2% in januari naar 7,5% in december. Dat is een goede ontwikkeling.

De inzet van de verzuimcoach hebben wij in 2023 gecontinueerd. Zij ondersteunt ons in het verder vormgeven van het 'Eigen regie met begeleiding'-model. Daarnaast trainen we onze leidinggevenden in het voeren van goede verzuimgesprekken.

Figuur 8 - Gemiddeld verzuim

	2023	2022	2021
Cumulatief verzuim (percentage)	8,0%	8,8%	9,2%
Gemiddeld verzuim VVT-branche (percentage)	8,95%	9,54%	8,4%
Gemiddelde meldingsfrequentie verzuim	1,02	1,04	0,77

Leren en ontwikkelen medewerkers

Het leveren van 'warme zorg' nabij is naast onze gekwalificeerde medewerkers datgene waarmee wij ons onderscheiden ten opzichte van andere zorgorganisaties.

Markenheem is een veranderende organisatie, die investeert in haar medewerkers. Zij zijn hierdoor in staat hun functie goed te blijven uitoefenen en bovendien bieden we hun daarmee perspectief op een loopbaan binnen de zorgverlening. Van onze medewerkers verwachten we dat zij willen investeren in Markenheem.

Het opleidingsbudget bedraagt minimaal 2% van de personeelskosten. We bieden bij Markenheem de volgende opleidingsvormen aan:

- *BBL diverse niveaus*
We hebben 45 BBL (beroepsbegeleidende leerweg)-opleidingsplaatsen voor de zorg beschikbaar. Er is een vaste verdeling per locatie, zodat opleidingsplaatsen gegarandeerd blijven voor de toekomst. Op 31 december 2023 volgden 45 medewerkers een BBL-opleiding voor verzorgende of verpleegkundige. Van deze 45 BBL'ers volgden 16 zij-instromers de Gepersonaliseerde praktijkgerichte leerroute (GPL).
- *Stagiaires*
Bij Markenheem hebben we stageplaatsen voor zorg- en welzijnopleidingen: 15 stageplaatsen voor helpende Zorg en Welzijn, 27 voor verzorgende IG, 16 voor verpleegkundige en 8 voor maatschappelijke zorg. 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*
Met het Leerplein heeft elke medewerker via een leermanagementsysteem (LMS) een eigen leeromgeving waarin de voor hem of haar relevante scholingsmogelijkheden klaarstaan. Zo stellen we medewerkers beter in staat zichzelf verder te ontwikkelen. 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.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Begin 2023 werd duidelijk dat bevoegd- en bekwaamheid stevige aandacht nodig heeft. We hebben hier actief op gestuurd en blijven dat in 2024 doen. Het beleid is erop aangepast en verwoord in ons Leer- en ontwikkelplan 2024.

Op het Leerplein bieden we op meerdere manieren scholing aan. In 2023 hebben we hierin een grote verbetering gerealiseerd. We hebben de modules van Goodhabitz online training in het leerplein verder onder de aandacht gebracht. Hiernaast hebben we een medewerker aangesteld om op het trainingscentrum én op de werkplek de handelingen behorend bij verschillende functies te kunnen toetsen. Hiermee wordt de bevoegd- en bekwaamheid vastgesteld.

In 2024 starten we een traject om ons LMS te vervangen.

Overige personeelsontwikkelingen

- *Vergroten eigenaarschap en zeggenschap*
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. We stimuleren medewerkers om proactief te handelen, mee te denken en organisatiebreed samen te werken.
- *Samen sterker*
Met de 'Samen sterker'-bijeenkomst geven we actief invulling aan meer eigen regie en autonomie. Een dwarsdoorsnede van onze collega's (de Verbinders) heeft er op 12 september 2023 aan deelgenomen. De Verbinders organiseerden de bijeenkomst toen voor de tweede keer. Het is een jaarlijks terugkerend evenement, waarin we onder meer aandacht hebben besteed aan de verdere professionalisering van onze organisatie. Deze keer stond de bijeenkomst in het teken van de toekomst van Markenheem.
- *Afas*
In 2023 hebben we het ERP-systeem Afas geïmplementeerd. Afas gebruiken we voor de financiële, HR-, werving en selectie- en salarisprocessen. Daarnaast hebben we nieuwe roosterspelregels en de roosterapplicatie SDB geïmplementeerd.

- *Kleurrijke zorgverleners*
Onder de noemer 'Kleurrijke zorgverleners' maken Achterhoekers met een migratieachtergrond kennis met werken in de zorg. Het project is een initiatief van Markenheem en Azora in samenwerking met het Graafschap College. In de nabije toekomst vragen meer ouderen met een migratieachtergrond om zorg. Meer diversiteit onder de zorgmedewerkers is daarom wenselijk. Tegelijkertijd vergroten we het arbeidspotentieel voor een baan in de zorg in de krappe arbeidsmarkt. Ook biedt het mensen met een migratieachtergrond de kans om zich te ontwikkelen in hun arbeids- en scholingsmogelijkheden. In 2023 zijn elf kandidaten gestart met de stage en vooropleiding.
- *Digitaal vaardig*
Samen met Azora zijn we eind 2023 gestart met een pilotproject voor het digitaal vaardig maken van onze medewerkers. Het project loopt door in 2024. De aanpak ervan sluit nauw aan op een project uit de thematafel Onderwijs en arbeidsmarkt dat is gericht op het digitaal vaardig maken van Achterhoekers.
- *Vitaliteitsscan en health check*
Eind 2023 hebben wij alle medewerkers een vitaliteitsscan en health check aangeboden. De online vragenlijst en fysieke health check leveren input op voor de medewerker om 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 gezond richting hun pensioen kunnen gaan. Waar nodig willen wij de mogelijkheden daartoe optimaal inzetten en onderzoeken wat daarin behulpzaam is, ook preventief gezien.

FACILITAIR

Met een veranderende doelgroep, zwaardere zorg en meer complexe problematiek, verandert de vraag aan onze afdelingen en daarmee ook de werkzaamheden. Daarop willen we facilitair voorbereid zijn.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Facilitaire dienstverlening is onlosmakelijk verbonden met het primaire zorgproces dat we als Markenheem bieden. Medewerkers van onze facilitaire afdeling horen veelal tot het 'team rondom de zorgvrager' en werken dagelijks samen om de dag van onze bewoner nog mooier te maken. Juist daarom hebben we in 2023 veel aandacht besteed aan het vergroten van de toegevoegde waarde aan de zorg van onze facilitaire collega's op de vijf locaties.

Centraal hebben onze adviseurs zich gericht op het versterken van de advisering over en analyse van de dienstverlening. Dit vroeg ook om beleidsontwikkeling op het eigen vakgebied.

Ook hebben we het inkoopbeleid geactualiseerd. Een van de gevolgen daarvan is de oprichting van een inkoopcommissie. Deze commissie bewaakt de strategische contracten en ziet toe op goede uitvoering van het inkoopbeleid.

Binnen Facilitaire dienstverlening houden we ons ook bezig met het beheer en de ontwikkeling van vastgoed en met de duurzaamheid van Markenheem als organisatie.

Vastgoed

Bij Markenheem richten we onze verpleeghuisplekken vooral in voor ouderen met dementie en lichte psychiatrische problemen. Deze doelgroep heeft het meest behoefte aan de intensieve begeleiding die een verpleeghuis kan bieden.

Toekomstbestendigheid locaties

Vastgoed zal onze verpleeghuizen waar nodig beter geschikt maken voor deze doelgroepen. In 2023 hebben we onze huidige locaties hierop op hoofdlijnen beoordeeld en benodigde aanpassingen beschreven. Deze voeren we gespreid over de komende jaren uit. We besteden daarbij aandacht aan de toekomstbestendigheid van de aanpassingen door de actuele wetenschappelijke kennis en inzichten in onze besluitvorming te betrekken.

Nieuwbouw Doetinchem

Ter vervanging van onze locatie Croonemate zijn we in 2023 gestart met de planvorming voor nieuwbouw. We hebben voor dit toekomstige pand al een locatie aangekocht in de wijk Dichteren in Doetinchem.

SamenThuus

Markenheem vraagt al langer aandacht voor de groep ouderen die zelfstandig thuis kan wonen, al dan niet met (intensieve) ondersteuning thuis. Hiervoor is het SamenThuus-concept ontwikkeld. Hoewel dit concept bij voorkeur niet in ons eigen vastgoed zullen uitvoeren, heeft het wel een directe relatie met onze vastgoedplannen. We houden er daarom in onze vastgoedplanning rekening mee.

Duurzaamheid

In 2023 hebben we bij Markenheem de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. Hiermee laten we zien dat we actief aan de slag willen met het onderwerp duurzaamheid; het is niet iets vrijblijvends.

Milieuthermometer Zorg

Omdat we inzichtelijk willen hebben of we de juiste dingen doen en of we op de juiste weg zijn, maken we gebruik van een certificeringssysteem. We hebben gekozen voor de Milieuthermometer Zorg van het Milieu Platform Zorg, waarmee we in 2023 aan de slag zijn gegaan vanuit locatie De Zonnekamp. Daar is een werkgroep samengesteld waarbij verschillende functies vertegenwoordigd zijn. In 2024 volgen de overige locaties.

De doelstelling is om voor locatie De Zonnekamp in 2024 het bronzen certificaat te behalen. Hiervoor is het noodzakelijk dat we voldoen aan alle 37 vaste eisen uit de certificering, aangevuld met 14 extra eisen.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

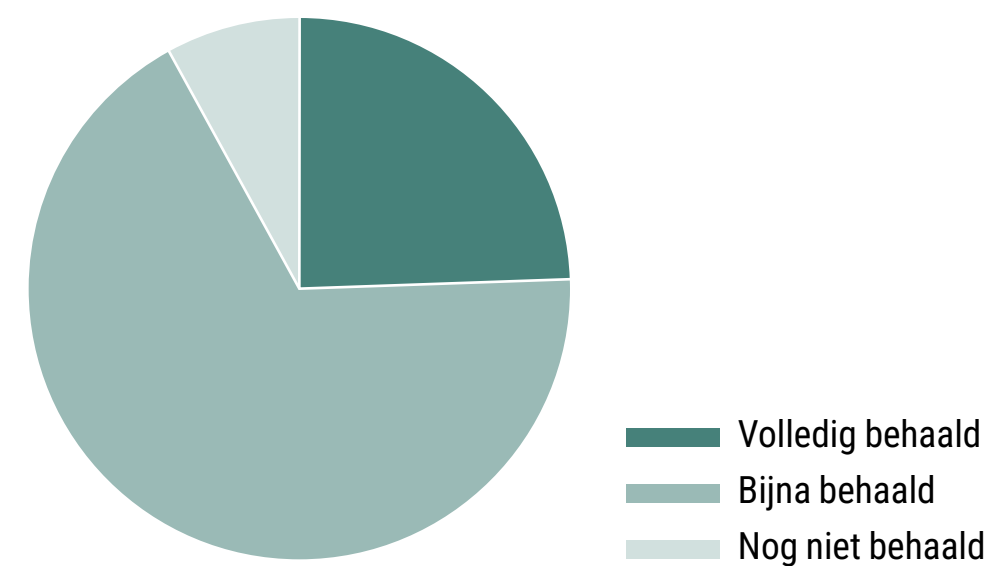
ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

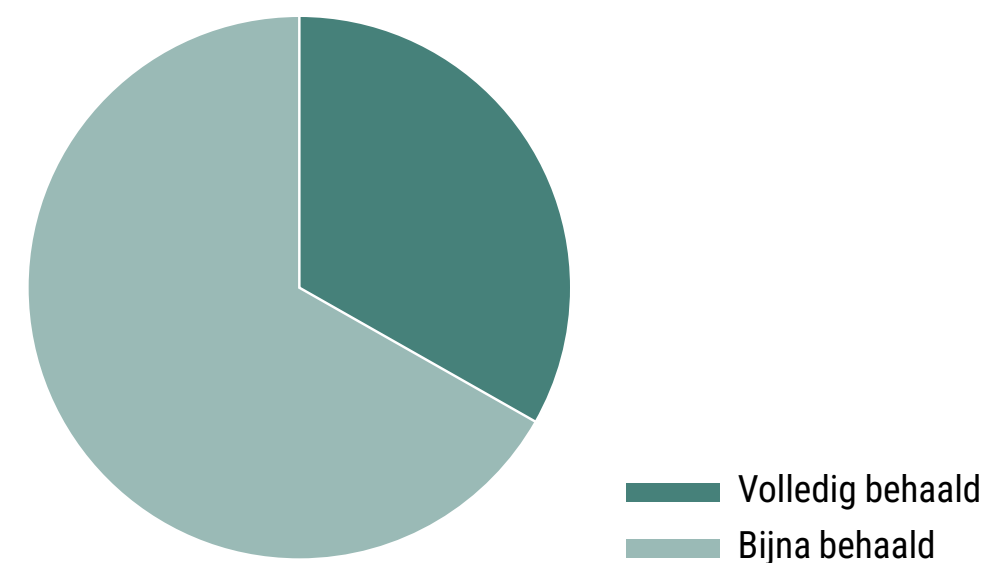
Eind 2023 voldeed De Zonnekamp volledig aan 9 vaste eisen en zijn er 25 bijna behaald.

Figuur 9 - Vaste eisen



Voor het behalen van het bronzen certificaat voldoet Markenheem - naast de vaste eisen - aan minimaal 14 extra eisen. Bij locatie De Zonnekamp werkt Markenheem in totaal aan 30 extra eisen. Hiervan heeft De Zonnekamp 10 extra eisen al volledig behaald en zijn er 20 bijna behaald.

Figuur 10 - Extra eisen



In 2023 hebben we vooral tijd besteed aan het inzichtelijk maken van gegevens. Zo hebben we een CO₂-routekaart ingevuld en hebben we te nemen maatregelen opgenomen in het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) van De Zonnekamp.

We verwachten dat we in 2024 voor De Zonnekamp het bronzen certificaat behalen.

Duurzaamheidsbeleid

In het duurzaamheidsbeleid van Markenheem hebben we onze doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid nader vastgelegd. Daarbij houden we rekening met de onderwerpen uit de Green Deal.

We streven ernaar om duurzaamheid steeds meer als een rode draad door onze organisatie te laten lopen. Daarbij werken wij aan afvalscheiding van papier, plastic en incontinentiematerialen. Ook dragen we zorg voor duurzame verwerking van overtollige medicatie. In samenwerking met hogeschool Saxion onderzoeken we hoe we de bewustwording bij medewerkers kunnen vergroten.

ICT

Voor de afdeling ICT stond 2023 in het teken van het verder professionaliseren van onder andere de digitale werkplek en daarnaast van het optimaliseren van de dienstverlening. Alle posities binnen het ICT-team werden vervuld, zowel op de Servicedesk als ook in het Functioneel beheerteam. Hierdoor konden we starten met structurele ondersteuning op locaties.

We participeerden vanuit de afdeling in vele projecten voortkomende uit de digitale strategie 2021-2024. Deze projecten waren vooral gericht op de herijking van het applicatielandschap, waarbij onder andere AFAS en SDB Planning werden uitgerold. Dit met als doelen het uitfasen van meerdere, niet toekomstbestendige applicaties en het verkleinen van het applicatielandschap. In 2023 zijn hierin de noodzakelijke stappen gezet, waarbij de gestelde doelen zijn behaald.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

ADMINISTRATEUR CHANTAL CLAVER EN
HR PROCESSPECIALIST SANNE BOS OVER AFAS

'We hebben nu één systeem waar je alles uit haalt'

In 2023 heeft de implementatie van AFAS plaatsgevonden. Een softwareoplossing waarbij alle bedrijfsprocessen worden ondergebracht in één systeem. Administrateur Chantal Claver en HR Processpecialist Sanne Bos waren beiden betrokken bij de implementatie.

Terugkijkend vinden beiden de ingebruikname van AFAS een verrijking en zien ze de voordelen die het systeem hun biedt bij hun dagelijkse werkzaamheden – al heeft de implementatie wel even wat voeten in de aarde gehad. Sanne Bos: "Niet het systeem, maar het proces eromheen heeft ons parten gespeeld." Ze legt uit dat het implementeren van nieuwe systemen veel van medewerkers vraagt. "We moesten wennen aan deze nieuwe manier van werken en hebben er vorig jaar nog niet alles uit kunnen halen wat erin zit."

Niet alle andere systemen die bij Markenheem in gebruik zijn, konden direct goed met AFAS communiceren. Ook moest bij medewerkers begrijpelijkerwijs flink aan de kennis van het systeem worden getimmerd. "We hadden niet een heel goede start, maar merken nu wel de voordelen van werken in één systeem. Zo zijn processen vergemakkelijkt, hebben we minder papierwerk, maken we gebruik van digitale ondertekeningen en leggen we de regie meer bij de medewerker zelf." Sanne Bos legt uit dat medewerkers nu zaken zelf kunnen doen die voorheen bij de afdeling HRM werden gedaan, zoals uren aanpassen.

Hoewel beide dames aangeven dat Markenheem met AFAS nog midden in een overgangsfase zit, heeft het softwareprogramma nu al heel veel opgeleverd. Sanne Bos: "HR-medewerkers hebben nu één systeem waarin je alles kunt verwerken; daarbij is het minder foutgevoelig doordat er minder menselijke handelingen nodig zijn."

Er is nog wel een wensenlijstje. Chantal Claver: "Zo willen voor de afdeling Financiën graag de activastaat toevoegen en een periode-afsluitingsplan maken. De basis is vrijwel op orde, nu gaan we verder optimaliseren."

Sanne Bos en Chantal Claver sluiten af met de ambitieuze woorden dat het jaar 2024 in het teken staat van het systeem nog meer eigen maken.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

De digitale ontwikkeling van Markenheem komt nu in een volgende fase: de basis is op orde, maar de ontwikkelingen vragen om een andere focus. Denk hierbij aan thema's als veilig werken en innovatie, maar ook de onderwerpen AI, regionale samenwerking en datagedreven werken gaan meer de nadruk krijgen.

FINANCIËN

Een belangrijke doelstelling van Markenheem is het waarborgen van de continuïteit van de zorg- en dienstverlening. Dat is alleen mogelijk als onze organisatie er financieel gezond voor staat. We sturen bij Financiën daartoe op stabiele financiële ratio's.

Figuur 11 - Financiële kerncijfers en ratio's

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Omzet	51.381	45.570
Resultaat	-/- 224	416
Balanstotaal	46.721	48.518

De omzet is met name gestegen als gevolg van een uitbreiding van de intramurale capaciteit met 32 bedden in het najaar van 2022 en een verzwaring van de gemiddelde zorgzwaarte.

Het resultaat is afgenomen met als belangrijkste reden de hoge kosten voor inhuur van extern personeel.

Continuïteit staat centraal in ons financiële beleid. Gezonde financiële ratio's (zoals ook verwacht door de bank) zijn hiervoor de basis.

Figuur 12 - Gezonde financiële ratio's

	Norm	2023	2022
Solvabiliteit (percentage)	> 25,0%	39,6%	38,6%
DSCR	> 1,20	1,35	1,65
Leverage	< 4,00	3,13	2,67
Current ratio	> 1,00	1,50	1,64

Toelichting

De solvabiliteit duidt aan in hoeverre Markenheem in staat is om op korte en langere termijn haar schulden af te lossen. De solvabiliteit is op orde.

De Debt service coverage ratio, oftewel dekkingsgraad (DSCR), geeft aan in hoeverre Markenheem in staat is te voldoen aan de rente- en aflossings-verplichtingen vanuit de vrije kasstromen. In 2023 ligt de DSCR boven de gestelde ondergrens.

Onder de leverage verstaan we 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. In 2023 voldoet Markenheem aan deze norm

De current ratio geeft aan in hoeverre Markenheem in staat is aan de kort-lopende verplichtingen te voldoen. Met een ratio van boven 1,0 is Markenheem in staat om hieraan te voldoen.

Investeringen

In 2023 hebben we voornamelijk geïnvesteerd in de optimalisatie van de domotica in de verschillende locaties. De omvang van de investeringen bedraagt € 1,24 miljoen. De gedane investeringen passen binnen de kaders van het vastgestelde meerjaren-onderhoudsplan (MJOP).

Treasury

Voor de investeringen in nieuwbouw sluiten we langlopende leningen af. Omdat de rente fluctueert, hebben we met derivaten (financiële instrumenten) het risico op een te hoge rente in de toekomst afgedekt. We hebben de derivaten opgenomen in de toelichting van de jaarrekening. Markenheem handelt niet in derivaten; we hebben ons beleid rondom deze instrumenten vastgelegd in het treasury statuut.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Verwachtingen

Voor 2024 is de financiële uitdaging groot. De nieuwe cao-afspraken voor de Verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT) en de te verwachten inflatie leiden tot substantieel hogere uitgaven. De tarieven voor de zorgverlening stijgen weliswaar, maar onvoldoende om de (niet-beïnvloedbare) kostenstijgingen te compenseren.

Geplande kortingen op de tarieven, zowel landelijk opgelegd als door zorgkantoren voorgesteld, zijn voor 2024 deels teruggedraaid. We verwachten echter dat dit een tijdelijke maatregel is.

Ons uitgangspunt is dat een reguliere bedrijfsvoering (zorg- en vastgoedexploitatie gecombineerd) minimaal een gemiddeld rendement van 1,5% genereert. Daarbuiten kan sprake zijn van eenmalige (transitie)kosten.

Om dit streefrendement te bereiken stellen we de volgende maatregelen in:

- Optimaliseren van de inzet van de schaarse personele zorgcapaciteit. Versneld uitwerken en invoeren van het Strategisch personeelsplan (SPP), harmonisatie en structurering van personele inzet, implementatie van de applicatie Tonos Care en van de roosterapplicatie SDB en de roosterspelregels.
- (Mede als gevolg van bovenstaande) het in de loop van 2024 structureel verlagen en tot een minimum terugbrengen van Personeel niet in loondienst (PNIL), zowel waar het gaat om zorg- als ondersteunende medewerkers.
- Versnelling van de transitie in 2023 en de uitloop in de uitvoering naar 2024 beperken. Daarmee sterk verlagen van project- en advieskosten. Gericht investeren in kwaliteit, met korte terugverdientijden.
- Aanscherpen van de budgetdiscipline op alle niveaus. Om hieraan te kunnen voldoen realiseren we in 2024 dat betrokkenen inzicht krijgen in opbrengsten en kosten op meerdere niveaus in de organisatie.

Markenheem heeft voor 2024 een begroting vastgesteld met een positief financieel resultaat van € 0,5 miljoen.



COMMUNICATIE

De toenemende sterke vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt vragen om noodzakelijke veranderingen in onze zorg voor ouderen. Maar het vraagt ook iets van de maatschappij – van familie, naasten en het sociale netwerk van de zorgvrager. In 2023 lag de focus van onze communicatie-inspanningen op de gevolgen van de veranderingen in de ouderenzorg en de bewustwording hiervan. Zowel intern als extern.

Onze collega's namen we mee in deze veranderingen tijdens bijeenkomsten in de verpleeghuizen en bij evenementen voor alle medewerkers, zoals 'Omarm je toekomst' en 'Samen Sterker'.

Verandering intern uitleggen

In een groep op intranet delen we informatie, kunnen collega's vragen stellen en tonen we video's met uitleg over de interne verandertrajecten en -programma's. Om het voor iedereen begrijpelijk te maken hebben we een poster laten produceren waarop medewerkers in één oogopslag kunnen zien dat we onze werkwijze moeten aanpassen als gevolg van de veranderingen in de maatschappij. De ouderen van nu willen hun leven zelf ook anders inrichten; ze willen zo lang mogelijk zelfstandig thuis blijven wonen. En wij kunnen 'anders', door onze zorg nog slimmer te organiseren.

Het beleid van de overheid is: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Is er meer zorg nodig? Dan kan onze dienstverlening onderdeel van de oplossing zijn.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

De Achterhoekbank

Samen met de ouderenzorgorganisaties in de Achterhoek – Azora, Careaz, De Gouden Leeuw Groep, Marga Klompé en Sensire – ontwikkelden we in 2023 de bewustwordingscampagne Achterhoekbank. Met bekende Achterhoeker Frans Miggelbrink als boegbeeld roepen we iedereen in de Achterhoek op om er eens lekker voor te gaan zitten en samen te praten over ouder worden. Hoe organiseren we de zorg voor ouderen en wat kunnen we voor elkaar doen?

Tijdens bijeenkomsten en evenementen nemen we plaats op de Achterhoekbank en praten we met inwoners over hoe zij naar hun ‘oude dag’ kijken. Wat verwachten ze van naasten, ‘noabers’ en de overheid? En is dat realistisch?

Met een regionale mediacampagne op de radio, in de kranten en op social media ondersteunen we de bewustwordingscampagne. We ontwikkelden een website met uitleg over de noodzaak en maakten filmpjes van inspirerende gesprekken. Ook zijn er gesprekskaarten met vragen om zelf het gesprek met naasten te voeren.

Sterk werkgeversmerk

Tegelijkertijd bouwden we aan een sterk werkgeversmerk. De arbeidsmarkt in de ouderenzorg blijft de komende jaren krap. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) deelde de arbeidsmarktprognoses tot 2033. De uitkomsten van het jaarlijkse onderzoek bevestigen opnieuw grote tekorten aan medewerkers in zorg en welzijn. Dit onderstreept het belang van een sterk werkgeversmerk.

We vinden het belangrijk dat toekomstige collega’s zich thuis voelen bij ons. Daarom laten we in een online wervingscampagne doorlopend zien hoe het is om bij ons te werken. Dat er een fijne werksfeer is en je bij Markenheem de ruimte krijgt om te leren en jezelf te ontwikkelen. Met de campagne proberen we de betrokkenheid bij Markenheem als werkgever te verhogen. Door de distributie van de campagne op social media bekeken meer dan twee keer zoveel geïnteresseerden onze vacatures op werkenbijmarkenheem.nl. En nam de kwaliteit van de sollicitanten en het aantal sollicitaties toe. Daarmee leverden we een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van onze zorg.

Naast de reguliere communicatiemiddelen in 2023:

- ontwikkelden we een nieuwe huisstijl en voerden we die door in al onze communicatiemiddelen, van signing tot brochures;
- werkten we aan de volledig vernieuwde corporate website markenheem.nl, die in maart 2024 live is gegaan;
- realiseerden we een wervende video die bijdraagt aan de uitstraling van ons corporate werkgeversmerk. Deze video draait mee in de wervingscampagne en zorgt voor meer betrokkenheid bij Markenheem als werkgever;
- coachten we collega’s bij de invulling van hun communicatierol;
- ontwikkelden we een flyer voor SamenThuus, een nieuwe dienstverlening die onze zorgvragers in staat stelt om zo lang mogelijk thuis te wonen en waarvan de pilot in het voorjaar van 2024 is gestart.

SAMENWERKING MET DERDEN

Vanuit Markenheem werken we intensief samen met tal van regionale en landelijke organisaties, variërend van zorgorganisaties, onderwijsinstellingen, gemeenten en culturele organisaties tot zorgverzekeraars en het zorgkantoor. Alle samenwerkingsvormen die we hebben lopen zijn gericht op het maatschappelijk doel van Markenheem om de gezondheid en het welzijn van kwetsbare ouderen in de regio Achterhoek te verbeteren en bij te dragen aan hun positieve gezondheid.

Het tweeledige project ‘Kleurrijke zorgverleners’ is in 2023 gestart. Bestuurder Anja Stunnenberg van Markenheem: “We kampen met een tekort aan zorgmedewerkers en dat probleem wordt in de komende jaren steeds groter. Tegelijkertijd zien we dat er maar weinig mensen met een migratieachtergrond in de zorg werken. Door een gerichte opleiding en ondersteuning aan te bieden verwachten we meer mensen met een migratieachtergrond te kunnen aantrekken en te behouden voor de zorg.

Training cultuursensitief bewustzijn

‘Kleurrijke zorgverleners’ is een initiatief van Azora, het Graafschap College en Markenheem en is in 2023 gestart. Inmiddels heeft ook Careaz zich bij het initiatief

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

aangesloten. Aslan Consultants verzorgt Variis-trainingen voor medewerkers van de deelnemende zorgorganisaties en voor de kandidaten die in de zorg bij Azora, Careaz of Markenheem willen werken. Variis is een werk- en denkwijze die zich richt op het ontwikkelen van cultuursensitief bewustzijn binnen organisaties.

Tijdens de Variis-training leren medewerkers en kandidaten op de juiste wijze om te gaan met ouderen met een migratieachtergrond; dit naast de diversiteit onder onze zorgmedewerkers die we ook proberen te vergroten. Tegelijkertijd verruimen we daarmee de vijver waarin we in deze krappe arbeidsmarkt zoeken naar nieuwe collega's.

Deelnemende kandidaten

In 2023 zijn er elf kandidaten gestart met de Variis-training, waarvan er acht een BBL-opleiding in de zorg volgen aan het Graafschap College. Als zij hun diploma behalen kunnen ze bij Azora, Careaz of Markenheem in de zorg aan de slag.

2023 was een pilotjaar. Voor de periode 2024 tot en met 2026 hebben het zorgkantoor en de regio Achterhoek middelen beschikbaar gesteld om het project door te ontwikkelen en uit te bereiden naar aanvullende zorgorganisaties. Ieder jaar start er een nieuwe groep van kandidaten.

Voortzetting lopende samenwerkingsverbanden

In 2023 liep een aantal regionale samenwerkingsverbanden dat we in 2024 voortzetten:

- We hebben de contacten met de HAN University of applied sciences verder aangehaald. Dit heeft concreet geresulteerd in ruim tien stage- en afstudeerplekken in 2024. Daarnaast hebben we afgesproken om in 2024 de samenwerking te verdiepen via een aantal onderzoeken.
- Markenheem neemt in de regio deel aan het transmuraal management- en directieberaad. Gesprekspartners zijn alle zorgorganisaties uit de Achterhoek, van ziekenhuizen en huisartsen tot GGZ-instellingen, VVT-instellingen en de gehandicaptenzorg. Doel van dit beraad is om de verschillende vormen van inhoudelijke samenwerking tussen de deelnemende zorgorganisaties goed vorm te geven.



- We participeren in de Vereniging digitalisering zorg in de Achterhoek. Hierin werken verschillende zorgorganisaties samen op het gebied van digitalisering om de noodzakelijke uitwisseling van gegevens tussen de deelnemende organisaties te bevorderen.
- Samen met Sensire zijn we bij Markenheem portefeuillehouder van het Netwerk Ouderen en Veerkracht Achterhoek. Het kennisnetwerk zet gericht in op het versterken van de veerkracht van ouderen en substitutie van zorg.
- We maken onderdeel uit van het bestuurlijk overleg met de andere VVT-organisaties uit de Achterhoek.
- Namens de zorgorganisaties in de Achterhoek nemen Markenheem en Elver deel aan de thematafel Arbeidsmarkt en Onderwijs.
- We gaan door met de samenwerking voor de behandeldienst met Azora.
- Met medewerking van Markenheem is het Regioplan vastgesteld. Met dit plan als basis willen zorgorganisaties, gemeenten en Menzis de gezondheid van Achterhoekers stimuleren en de zorg slimmer organiseren. In het in december 2023 gepubliceerde Regioplan is de basis gelegd voor deze samenwerking, die voortbordurt op al bestaande samenwerkingen en inwoners nog meer betreft.

Een drietal lopende samenwerkingsverbanden hebben we in dit hoofdstuk al behandeld onder het kopje 'Extramurale zorg'. [Lees hier meer](#) over de status van de projecten Reablement wijkverpleging, Wet zorg en dwang in de regio en Samenwerking sociaal domein Achterhoek.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2023

Governance en compliance

De kwaliteit van onze zorg

Strategie

Risicomanagement

Toekomstparagraaf

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

RISICOMANAGEMENT

De risicosignalering en het toezicht op risico's maken onderdeel uit van de reguliere planning- en controlcyclus. De risico's met betrekking tot strategie, operationele activiteiten, financiële positie, financiële verslaggeving en wet- en regelgeving zijn volgens een portefeuillevordering belegd bij de bestuurder en MT-leden. Significante ontwikkelingen, trends en resultaten worden gemonitord en tenminste twee keer per jaar besproken in de MT-vergaderingen.

In de auditcommissie Kwaliteit en veiligheid en de auditcommissie Financiën van de raad van toezicht worden risico's geagendeerd. De financiële, strategische, en operationele risico's worden daar nadrukkelijk gemonitord en besproken.

Figuur 13 - Voornaamste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen

Risico	Beheersmaatregelen
Een op de zorg toegesneden personele capaciteit en functiemix	<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 Aandacht schenken aan positieve imago van de organisatie/gebruik maken van interne ambassadeurs
Substantiële belastbaarheid van medewerkers en onvoldoende wendbaarheid om de op vele terreinen ingezette transitie te realiseren en te borgen	<ul style="list-style-type: none"> Programmatische aanpak Heldere structuur Transparante communicatie Regelmatige afstemming en overleg Resultaten delen

Risico	Beheersmaatregelen
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 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 en dit bespreekbaar maken Creëren van een buffer voor onverwachte tegenvallers
Vertraging nieuwbouw als gevolg van vertraging in vergunningsproces en/of financierbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Afstemming en pro-actieve communicatie met relevante stakeholders als gemeente, buurtbewoners e.d. Tijdige en transparante afstemming met potentiële financiers Alternatief uitwerken voor eventueel langer aanhouden huidige locaties
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.
Financiële druk door o.a. bezuinigingen, inflatie, kostenstijgingen en verhoging zorgdrempel	<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 Scherper sturen op bedrijfsvoering Actief volgen en benutten van subsidiemogelijkheden

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG
Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomangement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

TOEKOMSTPARAGRAAF

Het jaar 2023 was een overgangsjaar op weg naar een toekomstbestendige organisatie, zoals ook 2024 dat zal zijn. In 2023 lag het accent op verbetering van kwaliteit, aansturing van de locaties op Markenheem-niveau en een aantal implementaties van 'grote' systemen. In het lopende jaar verschuiven we het accent naar het 'bij de tijd' brengen van de ondersteuning van de zorg door het Centraal bureau en naar het werken aan een financieel gezonde zorgexploitatie.

In 2024 zetten we een aantal projecten door dat we in 2023 zijn begonnen. Voorbeelden daarvan zijn het programma Roosteren en strategische personele planning, SamenThuus en het programma van de transitie intramurale zorg. Ook gaat het transitieprogramma van het Centraal bureau echt van start.



1 WERKEN AAN EEN FINANCIËEL GEZONDE ZORGEXPLOITATIE

2 ONDERSTEUNING VAN ZORG DOOR HET CENTRAAL BUREAU 'BIJ DE TIJD' BRENGEN

3 ALTERNATIEVEN VOOR HUIDIGE ZORGVERLENING IMPLEMENTEREN

Radicale veranderingen ouderenzorg

De reden dat we volop aan deze projecten blijven werken is dat de ouderenzorg in ons werkgebied in de nabije toekomst (nog meer) te maken krijgt met toenemende vergrijzing en een verdere arbeidsmarktkrapte. Bovendien is het onzeker of de door de overheid eerder geplande bezuinigingen alsnog doorgaan. Deze werden eind 2023 uitgesteld. We bereiden ons erop voor dat de ouderenzorg radicale veranderingen moet ondergaan omdat de huidige manier van zorgverlening niet langer houdbaar is. Er zijn te weinig zorgmedewerkers om de gevraagde zorg voor veel meer ouderen te verlenen. Ook is het de vraag of we in Nederland de ouderenzorg op de huidige manier willen blijven betalen.

Belang eigen netwerk

We richten ons bij Markenheem op groepen kwetsbare ouderen die geen of een beperkt netwerk hebben en degenen die het zelfs mét een netwerk uiteindelijk niet gaan redden. We hebben heel bewust gekozen voor ouderen met lichte psychiatrische problemen en mensen met dementie. Mensen die niet voor een verpleeghuis in aanmerking komen maar wel zorg nodig hebben, bieden we SamenThuus, wijkverpleging, dagbesteding en hulp bij huishouden aan.

In 2024 loopt ons huidig strategisch plan af. We denken in 2024 opnieuw na over onze strategie voor de komende jaren.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2023
Governance en compliance
De kwaliteit van onze zorg
Strategie
Risicomanagement
Toekomstparagraaf

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

De raad van toezicht (RvT) legt in het kader van 'goed toezicht' verantwoording af in het jaarverslag. We blikken terug op de samenstelling van de raad en de commissies en de wijze waarop we toezicht hebben uitgeoefend. Daarnaast staan we stil bij de onderwerpen die in het bijzonder onze aandacht hadden.

De RvT beoogt met haar functioneren bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van Markenheem. De raad ziet erop toe dat Markenheem de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, waarbij de positie van de zorgvragers en medewerkers centraal staat. Daarbij wegen we steeds alle relevante belangen zorgvuldig af.

De raad werkt binnen een aantal interne en externe kaders; dit zijn de statuten van Markenheem en de hieruit afgeleide reglementen. Daarnaast is de Governancecode Zorg richtinggevend. Intern is vooral de strategie van Markenheem 2022-2024 'Omarm de toekomst' leidend.

Het jaar 2023 stond in het teken van de toekomstbestendigheid van Markenheem. Er zijn grote maatschappelijke vraagstukken die gevolgen hebben gehad (en nog steeds hebben) op de organisatie. De toegankelijkheid van de ouderenzorg staat onder druk. Kosten stijgen, er is een krappe arbeidsmarkt en er zijn landelijk onvoldoende verpleeghuisplekken. De toenemende vergrijzing brengt grote uitdagingen met zich mee.

Een mooie ontwikkeling bij Markenheem is het nieuwe zorgconcept SamenThuus. In samenwerking met andere zorgverleners en gemeenten zijn de voorbereidingen getroffen om het voor ouderen mogelijk te maken langer zelfstandig thuis te wonen. In 2024 wordt een pilot gehouden van deze nieuwe vorm van zorg en ondersteuning bij mensen thuis en zal SamenThuus operationeel worden.

Wij complimenteren alle mantelzorgers, vrijwilligers, medewerkers, het managementteam en de bestuurder van Markenheem met al het werk dat zij verzetten.

Mark Slinkman
voorzitter raad van toezicht

2023
in drie punten

1 AANDACHT VOOR
DE KWALITEIT VAN ZORG

2 AANKOOP GROND
NIEUWBOUW CROONEMATE

3 STATUTEN
GEWIJZIGD



- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT**
- VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
- JAARREKENING
- OVERIGE GEGEVENS

Vergaderingen raad van toezicht

In het verslagjaar zijn we tien keer in vergadering bijeengekomen (fysiek en/of digitaal). Het betrof hier reguliere vergaderingen en themabijeenkomsten.

Onder begeleiding van Vilans, Common Eye en Levinas hebben daarnaast twee bijeenkomsten plaatsgevonden over 'een goed gesprek over toezicht in en op netwerken'.

De taak van het toezichthouden beperkt zich niet alleen tot het bijwonen van reguliere vergaderingen. Ook klankborden, adviseren en in dialoog zijn met de organisatie, de ondernemingsraad, lokale cliëntenraden en de centrale cliëntenraad behoren tot ons takenpakket.

Zelfevaluatie

De raad van toezicht evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. We hebben deze zelfevaluatie uitgevoerd in oktober 2023, met ondersteuning van een externe begeleider. Naast de werkgeversrol en de eigen ontwikkeling van de RvT hebben we aandacht gegeven aan een individuele reflectie op elkaar. Evaluatie van de vergaderingen van de RvT is regelmatig een agendapunt in onze reguliere vergaderingen.

Auditcommissies

Binnen de RvT is een drietal auditcommissies aangesteld, voor Financiën, Kwaliteit en veiligheid en Remuneratie.

Auditcommissie Financiën

De auditcommissie Financiën ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van:

- Toezicht op bedrijfsvoering
- Financiering
- Interne en externe controle
- Risicomanagement
- Naleving van wetten en regelgeving
- Treasury management

- Toepassingen en beheer van informatie- en communicatietechnologie (ICT), waaronder risico's op het gebied van continuïteit, cybersecurity en privacy
- Het uitbrengen van advies inzake de jaarrekening en de (meerjaren)begroting
- Het uitbrengen van advies inzake belangrijke investeringen, onder andere met betrekking tot vastgoed en ICT

De commissie werkt op basis van een reglement dat regelmatig wordt geactualiseerd. De aan de auditcommissie verstrekte informatie is in de basis opgenomen in het informatieprotocol.

De commissie heeft in 2023 zeven 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 commissie heeft onder andere de volgende onderwerpen besproken en haar bevindingen hieromtrent gerapporteerd aan de RvT:

- Begroting 2023
- Verslaglegging 2022
- Periodieke rapportage & financiële bedrijfsvoering
- Administratieve organisatie en interne controle
- Meerjarenhuisvestingsplan
- Financieringsbeleid
- Omvangrijke investeringen (met name ICT)
- Cybersecuritybeleid

Auditcommissie Kwaliteit en veiligheid

De auditcommissie Kwaliteit en veiligheid ondersteunt de RvT bij:

- Het uitvoeren van toezicht op zorg
- De verantwoordelijkheden op het terrein van bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit en veiligheid van zorg

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

**VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT**

VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS



De commissie heeft ook een klankbordfunctie. Door veranderingen in de samenstelling van de RvT is ook de samenstelling van deze auditcommissie gewijzigd. De commissie bestaat uit drie leden van de RvT, aangevuld met de bestuurder, managers Intramuraal en Extramuraal, en een beleidsmedewerker Kwaliteit.

In 2023 is de commissie vier keer bijeen geweest. De volgende onderwerpen zijn besproken:

- Kwaliteitsjaarverslag 2023
- Tertaalrapportage en gedane audits
- Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) huishoudelijke zorg
- Cultuuronderzoek
- Samenwerking met behandeldienst Azora
- Andere samenwerkingsverbanden
- Strategisch personeelsplan
- Rapportage vanuit de HKZ-audit (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector)
- Voortgang project Waardigheid en trots (in 2023 beëindigd)
- Rapport 'Basis op orde' (vanaf 2024 geïntegreerd in de tertaalrapportage)
- Ontwikkeling kwaliteitsmanagementsysteem

In de commissie is hiernaast uitvoerig stilgestaan bij een klacht en incidenten die zich hebben voorgedaan. De vraag die daarbij centraal stond was: 'Wat leren we hiervan en hoe voorkomen we herhaling?'

De commissieleden hebben werkbezoeken gebracht aan locaties van Markenheem. Daarnaast is in december 2023 een afvaardiging aanwezig geweest bij het bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) op De Zonnekamp.

Remuneratiecommissie

In de remuneratiecommissie wordt de werkgeversrol van de RvT voorbereid. Deze rol wordt ingevuld door twee keer per jaar met de bestuurder evaluatiegesprekken te voeren. Het ene gesprek gaat over het functioneren van de bestuurder en de arbeidsvoorwaarden. Hiervoor wordt mede het jaarlijkse 360 graden feedbackrapport gebruikt. Medewerkers van Markenheem worden door de bestuurder uitgenodigd om bij te dragen aan dit rapport. In het tweede gesprek worden de voortgang van de gemaakte afspraken en elkaars bevindingen besproken.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG**
- RAAD VAN TOEZICHT**
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD
- JAARREKENING
- OVERIGE GEGEVENS

Overleggen met inspraakgremia

De RvT heeft in 2023 twee keer overleg gevoerd met de ondernemingsraad. Het doel van deze overleggen is een gedachtewisseling over de ontwikkelingen binnen Markenheem.

Hiernaast hebben we in 2023 twee keer gesproken met de centrale cliëntenraad en één keer met de verzorgende en verpleegkundige adviesraad.

We vinden de overleggen met de interne gremia van Markenheem bijzonder waardevol om ons te kunnen informeren over de wijze waarop ontwikkelingen binnen Markenheem worden ervaren door zorgvragers en door de beroepsgroepen.

Besluiten en discussies

De RvT heeft in 2023 de onderstaande besluiten genomen dan wel goedkeuringen verleend:

- Statutenwijziging
- De jaarrekening 2023
- Het jaarverslag 2023
- Klasse-indeling WNT III voor het jaar 2023
- Aankoop Sicco Mansholtweg zonder gebruik van de ontbindende voorwaarde
- De begroting 2024
- Het jaarplan 2024
- Het aantal nevenfuncties van de bestuurder
- Benoemingsbesluit de heer Van de Logt, die per 19 maart 2023 mevrouw Pröpper is opgevolgd als voorzitter van de auditcommissie Financiën
- Benoemingsbesluit mevrouw Beijer als lid RvT per 1 januari 2024
- Het rooster van aftreden van de RvT
- De bezoldiging van de RvT

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid volgen we met aandacht de ontwikkelingen in de regionale markt en de positionering van Markenheem daarbinnen. Deze onderwerpen zijn in relatie tot de strategie in de vergaderingen regelmatig onderwerp van gesprek tussen de RvT en de bestuurder.

Aandachtspunten 2024

De zorgsector verandert omdat ouderen steeds langer thuis willen en/of moeten blijven wonen. Daarnaast stijgen de kosten, neemt de zwaarte van de zorgvraag toe en neemt het aantal werkenden af. Dit zorgt ervoor dat de budgetten en de kwaliteit van de zorg verder onder druk komen te staan.

We praten over de toekomstbestendigheid van Markenheem, zoals het 'bij de tijd' brengen van de ondersteuning van het primaire proces, de zorg. En we houden aandacht voor de veranderingen in de zorgsector. Ook de visie achter en de financiële haalbaarheid van de nieuwbouwplannen bespreken we uitvoerig.

Aandachtspunten van de RvT in 2024 zijn:

- Sturen op de begroting
- De kwaliteit van zorg
- De doorontwikkeling van de organisatie

Slotwoord

De RvT wil haar grote waardering uitspreken voor iedereen die ten dienste van de bewoners en zorgvragers van Markenheem werkt. Dankzij hun inzet 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!

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

**VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT**

VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

De centrale cliëntenraad (CCR) van Markenheem legt in dit jaarverslag verantwoording af over haar activiteiten in 2023.

Binnen Markenheem is er veel gaande rond de intramurale en extramurale zorg. Veelal wordt dit ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen en het feit dat de overheid de ouderenzorg anders wil inrichten. Vanuit de CCR en de lokale cliëntenraden volgen we alle ontwikkelingen op de voet. We blijven daarbij kritisch dat deze niet ten koste gaan van de kwaliteit van een goede en adequate zorg en veiligheid.

In een open communicatie met de bestuurder en managers bespreken we alle plannen en blijvende raden goed op de hoogte.

In het afgelopen jaar is opnieuw gebleken dat het lastig is om de vacatures binnen lokale raden in te vullen. Om de medezeggenschap dicht bij de bewoners te laten plaatsvinden, streven wij ernaar om bewoners en/of naasten, bijvoorbeeld tijdens familieavonden, voor een lidmaatschap te enthousiasmeren. Omdat het niet lukt om binnen alle locaties de vacatures in te vullen, hebben we besloten dat vrijwilligers ook in de lokale raden plaats kunnen nemen. Zij kennen de locatie en de bewoners goed en weten wat bewoners bezighoudt. Wij zijn blij dat deze mogelijkheid er nu is. We blijven hiernaast wel op zoek naar een mogelijke andere vorm van medezeggenschap.



2023
in drie punten

1 AANDACHT VOOR ONTWIKKELINGEN
INTRA- EN EXTRAMURALE ZORG

2 OPENSTAANDE VACATURES
LOKALE CLIËNTENRADEN

3 PRETTIG EN OPEN
CONTACT MET RVT EN OR

Extramuraal is de CCR nauw betrokken geweest bij de ontwikkelingen binnen de wijkzorg en het concept SamenThuus. Een afvaardiging van de raad nam deel aan de evaluatie van de meting van patiëntervaringen over hoe de zorg extramuraal wordt ervaren. De resultaten waren bovengemiddeld goed.

Het concept SamenThuus geeft inzicht over een nieuwe vorm van zorg en de mogelijkheden om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen met de juiste zorg. Hoe de medezeggenschap kan worden georganiseerd bij de extramurale zorg en de nieuwe woonvorm, onderzoeken we nog.

Eind 2023 heeft Fieke van Weeghel haar voorzitterschap van de lokale cliëntenraad Schavenweide en haar lidmaatschap van de CCR beëindigd. Vele jaren heeft Fieke zich met hart en ziel ingezet voor medezeggenschap binnen Markenheem. We zijn haar daarvoor veel dank verschuldigd.

Inmiddels hebben we met ingang van juni 2024 een enthousiast nieuw lid gevonden.

Ten slotte wil ik de leden van de lokale cliëntenraden en de CCR weer bedanken voor de inzet en de tijd die werd vrijgemaakt om medezeggenschap vorm te geven.

Mieke Janssen
voorzitter

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG**
- CENTRALE CLIËNTENRAAD**
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD
- JAARREKENING
- OVERIGE GEGEVENS

Vergaderingen en bijeenkomsten

De CCR heeft in 2023 zevenmaal vergaderd, waarvan zesmaal samen met de bestuurder.

In 2023 hebben we de volgende thema's inhoudelijk behandeld en besproken met:

- SamenThuus - manager Vastgoed, Facilitair & ICT
- Functiebespreking specialist ouderengeneeskunde (SO) - SO
- Wzd-analyse 2023 - beleidsadviseur
- Toegangsbeleid - manager Vastgoed, Facilitair & ICT
- Green Deal Duurzame Zorg - manager Vastgoed, Facilitair & ICT
- MIC-advies - kwaliteitsadviseur
- PREM - kwaliteitsadviseur
- Zorgvrager en wasserij - facilitair adviseur
- SamenThuus - manager Extramurale zorg en projectleider
- Maaltijden dagactiviteit - manager Extramurale zorg
- Begroting en jaarplan 2024 - controller

Hiernaast heeft de CCR - of hebben leden ervan - deelgenomen aan tal van discussies en bijeenkomsten:

- De ontwikkelingen met betrekking tot SamenThuus liepen als een rode draad door 2023 en wordt in 2024 verder uitgewerkt; de CCR is zeer nauw betrokken
- Maart, HKZ-eindgesprek
- Maart, themabijeenkomst Wonen en Welzijn
- Mei, regiobijeenkomst cliëntenraden Achterhoek bij de TZA in Ulft over de inzet van zorgdomotica
- Juni, transitiebijeenkomst Markenheem
- November, regiobijeenkomst cliëntenraden Achterhoek over de zorg in de toekomst en de cliëntmedezeggenschap in de toekomst
- November, bijeenkomst cliëntenraden Slingebeek in Gaanderen
- November, themabijeenkomst Eten en drinken
- November, regioplan Achterhoek
- November, NCZ-congres

- Individuele CCR-leden hebben op diverse momenten geparticipeerd in sollicitatie-commissies ten behoeve van nieuw aan te stellen managers/leidinggevenden, leden RvT en een nieuw CCR-lid
- Namens de CCR wordt er deelgenomen aan het cliëntenraadpanel van Menzis

Over het strategisch beleid en onderwerpen die daarin van belang zijn voor bewoners heeft de CCR contacten onderhouden met de bestuurder en is er bilateraal en cen-traal overleg geweest. Ook waren er structurele contacten met de RvT en de OR. De contacten verliepen als altijd erg prettig en open. Erg fijn is te merken dat de cliëntenraden als volwaardige gesprekspartner worden gezien.

Overleggen met inspraakgremia

De voorzitters van de lokale cliëntenraden zijn allen lid van de CCR, waardoor de informatie-uitwisseling tussen de lokale cliëntenraden en de CCR optimaal verloopt.

In april 2023 heeft een afvaardiging van de RvT deelgenomen aan de CCR-overleg-vergadering. De voorzitter van de CCR heeft in november 2023 deelgenomen aan een vergadering met de RvT.

Besluiten en discussies

De CCR heeft in 2023 de onderstaande besluiten genomen dan wel goed-keuringen verleend:

Figuur 14 - Besluiten en discussies van de CCR

Aanvraag	CCR-reactie	Onderwerp
06-01-2023	23-01-2023	Advies - Grondaankoop
09-01-2023	18-02-2023	Advies - Voordracht lid klachtencommissie AE Lanting-Wesseling
	23-02-2023	Ongevraagd advies - Toekomst cliëntmedezeggenschap
10-02-2023	04-07-2023	Advies - Toegangsbeleid Markenheem

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Figuur 14 - Besluiten en discussies van de CCR (vervolg)

Aanvraag	CCR-reactie	Onderwerp
27-03-2023	22-05-2023	Advies – Doelgroepenbeleid Markenheem
01-05-2023	22-05-2023	Advies – Voordracht voorzitter klachtencommissie Advies –
11-07-2023	25-07-2023	Jaarrekening Markenheem 2022
11-07-2023	19-09-2023	Instemming – Wijziging klachtenregeling en evaluatie
19-09-2023	23-10-2023	Instemming – Informatiebeveiliging
13-10-2023	23-10-2023	Instemming – Wijziging wasserij
08-11-2023	18-12-2023	Instemming – Aanpassing maaltijden dagactiviteit
29-11-2023	18-12-2023	Instemming – SamenThuus
05-12-2023	18-12-2023	Advies – Jaarplan en begroting 2024

De volgende onderwerpen zijn naast de advies en instemmings onderwerpen besproken:

- Langetermijnhuisvesting – fysieke woonomgeving
- Wet langdurige zorg transitie-middelen – inkoopkader Wet langdurige zorg
- Tertaalrapportage 3, 2022
- Audit elektronisch cliëntdossier 2022
- Basiszorg op orde
- Wijziging functieprofielen – manager Welzijn Zorg Wonen, kwaliteitsverpleegkundige en teamcoach
- Calamiteiten – Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- Cliënttevredenheidsonderzoek Hulp bij huishouden (PREM)
- ‘Praat vandaag over morgen in de Achterhoek’
- Bevindingen Verpleegtechnisch handelen-team
- Kleurrijk zorgen
- Zelfzorgmedicatie
- Opzet familieavonden
- Aanpassing Medezeggenschapsregeling cliënten en Huishoudelijk reglement cliëntenraden Markenheem

Aandachtspunten 2024

Er zijn zowel in de CCR als in de lokale cliëntenraden aandachtspunten voor 2024 benoemd. De aandachtspunten van de CCR zijn:

- Bewonersbijeenkomsten, familieraad en familieparticipatie
- Medezeggenschap in de wijkzorg thuis
- Vervolg op Wet zorg en dwang
- SamenThuus
- Nieuwbouw Croonemate
- Het leggen en onderhouden van contacten met andere CCR's in de regio
- Vervolg MIC-meldingen
- Domotica
- Zorgbeleid
- Ervaringen zorgvragers ter verbetering van zorg, woongenot en welzijn
- Eenzaamheid onder ouderen (wijkzorg en locaties)

Aandachtspunten die ook op de agenda's van de lokale cliëntenraden staan zijn:

- Vervolg medezeggenschap (nieuwe vorm)
- Evaluatie functioneren en kennisbevordering
- Public relations
- Werving nieuwe leden

Slotwoord

In het jaarverslag heeft u de terugblik op 2023 gehad en zijn daarnaast de voorgenomen activiteiten 2024 toegevoegd. De lijst met activiteiten en aandachtspunten voor 2024 is fors. We zullen er daarom een prioritering in aanbrengen. Hierover meer in ons volgende jaarverslag.

Met positieve inzet en betrokkenheid is er in 2023 veel werk verzet door de CCR-leden en door de lokale cliëntenraden.

Ook in 2024 blijven we investeren in de belangenbehartiging van onze zorgvragers. We nodigen lezers uit om bij vragen of opmerkingen contact op te nemen met een van de CCR-leden of de ambtelijk secretaris.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

De ondernemingsraad (OR) is een zelfstandig orgaan binnen Markenheem en heeft het streven elf leden aan te stellen. Wij worden in ons werk ondersteund door een ambtelijk secretaris. Zij verzorgt de volledige administratie inclusief verslagen en werkt nauw samen met de voorzitter.

De cao is voor ons als medewerkers gunstig geweest; de lonen zijn terecht gestegen. Dit betekent wel dat de financiële druk op de organisatie is verhoogd. De door de overheid vastgestelde zorgtarieven zijn namelijk niet gestegen; die zijn zelfs met enkele procenten gedaald. Iedereen kan hieruit concluderen dat scherp bekeken moet worden hoe de zorg betaalbaar blijft.

We hebben vanuit de OR deelgenomen aan bijeenkomsten waarin bovenstaande ontwikkelingen benoemd zijn en waarin aan alle medewerkers is gevraagd mee te werken aan oplossingen. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan een werkzaam klimaat binnen alle afdelingen en teams (in- en extramuraal) door middel van onder andere eigen regie op roosters. Denk hierbij ook aan roosteruren die beter gedefinieerd worden om de kostenplaatsen te beheren. Dit vraagt nog veel aandacht. Wij blijven als OR deze ontwikkelingen in 2024 nauw volgen en erover informeren en adviseren.

Markenheem is in 2023 met een nieuw zorgconcept gestart, SamenThuus. Collega's worden uitgenodigd om als woon-leefondersteuner aan de slag te gaan. Daardoor vindt binnen het medewerkersbestand opnieuw een verschuiving plaats; iets wat we in 2023 al meer hebben zien gebeuren. Als OR dringen wij er herhaaldelijk op aan dat alle collega's met plezier moeten kunnen werken, met de bijbehorende rechten en plichten - maar ook en vooral dat je je specialisme kunt uitvoeren op alle niveaus. We adviseren collega's die graag iets anders willen of die hun werkzaamheden willen verleggen naar een ander niveau, om daarover in gesprek te gaan met de manager Welzijn Zorg Wonen of met HRM. Zij kunnen ook ondersteunen bij het vinden van een passende opleiding.

2023
in drie punten

1 AANDACHT VOOR TOEKOMST-
BESTENDIGHEID VAN DE ZORG

2 STIMULEREN WERKPLEZIER EN
ONTWIKKELING MEDEWERKERS

3 MISSIE EN VISIE
HERZIEN



Ten slotte wil ik mijn OR-collega's bedanken voor hun inzet. Het zijn roerige tijden waarbij veel aandacht moet zijn voor al onze collega's; dat vraagt veel van de OR. Het vraagt een flinke inspanning om in een OR met op dit moment tien leden alle medewerkers van Markenheem te vertegenwoordigen. Dank hiervoor en laten we van 2024 een jaar maken met medezeggenschap die ertoe doet.

Monique Ploeger
voorzitter ondernemingsraad

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG**
- ONDERNEMINGSRAAD**
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD
- JAARREKENING
- OVERIGE GEGEVENS

Vergaderingen en bijeenkomsten

De OR komt bijeen op basis van een vooraf vastgesteld vergaderschema. De voorzitter en de ambtelijk secretaris van de OR komen vooraf met de bestuurder bij elkaar om de lopende zaken te bespreken en de OR-overlegvergaderingen voor te bereiden.

In 2023 hebben er acht OR-overlegvergaderingen en veertien OR-vergaderingen plaats gevonden. Buiten de reguliere vergaderingen zijn OR-leden individueel en in groepen actief geweest in werkgroepen, sollicitatiecommissies, audit-gesprekken et cetera.

Bij de OR-overlegvergaderingen is de manager HRM uitgenodigd om de betreffende (HR-)onderwerpen toe te lichten.

In het afgelopen jaar hebben we vanuit de OR ook een aantal specifieke gesprekken gevoerd en activiteiten gehad:

- Een afvaardiging heeft kennisgemaakt met de vertrouwenspersoon.
- De OR heeft op 11 april een cursus gevolgd met als onderwerp 'Verdieping in gespreksvoering'.
- Een afvaardiging (in wisselende samenstelling) is aanwezig geweest bij diverse werkgroepen met betrekking tot de toekomst van de zorg, 'Samen sterker' en diverse sollicitatiegesprekken.
- Een afvaardiging heeft bij Vitalis kennisgenomen van het nieuwe roostersysteem dat Markenheem ook wil inzetten.
- In november zijn de OR-leden naar de inspiratie- en innovatiedag van de TZA Achterhoek geweest.
- Tweemaal per jaar neemt een afvaardiging deel aan een regiobijeenkomst van ondernemingsraden in de zorg. Hierbij worden actuele onderwerpen besproken.

Overleggen met inspraakgremia

We hebben regelmatig overleg met de RvT, die onder meer toezicht houdt op het functioneren van de bestuurder. Minimaal twee keer per jaar ontmoeten we elkaar, waarbij geen onderwerp onbesproken blijft. Daarbij voelen we ons een gewaardeerde gesprekspartner.



In juni heeft een afvaardiging vanuit de RvT aan de OR-overlegvergadering deelgenomen. Er is gesproken over de toekomst van Markenheem en de gevolgen van alle veranderingen.

In oktober heeft de voorzitter deelgenomen aan een vergadering met de RvT.

De volgende onderwerpen zijn in de OR besproken:

- VIG-inschaling - OR is akkoord
- Salaris via AFAS
- Eenvoudiger taalgebruik in Jip (intranet)
- Tertaalrapportage 3, 2022
- HKZ-certificering
- Basis op orde
- Handhaving BHV-vergoeding
- Resultaten Medewerker monitor
- Aanschaf zorgdomotica
- Binden en boeien / onboarding
- Bereikbaarheidsdienst
- Jaarrekening en Kwaliteitsverslag 2022
- PNIL-beleid
- Vastgoedstrategie
- Balansbudget in beeld
- Startnotitie strategische personeelsplanning
- Onrust onder medewerkers

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

**VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD**

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

- Calamiteitenonderzoek IGJ
- Reduceren verlofstuwmeren
- VTH-teamevaluatie
- Transitie voor de toekomst - planning
- Interne bezwarencommissie
- BIG-beleid
- Afrekenen min- en plusuren - cao VVT

Besluiten en discussies

De OR heeft in 2023 de onderstaande besluiten genomen dan wel goedkeuringen verleend:

Figuur 15 - Besluiten en discussies van de OR

Aanvraag	OR-reactie	Onderwerp
	24-01-2023	Reactie op vertrouwenspersoon
06-01-2023	24-01-2023	Advies OR – Grondaankoop Sicco Mansholtweg
05-01-2023	06-02-2023	Instemming – Roosterspelregels
10-02-2023	05-04-2023	Advies – Toegangsbeleid Markenheem
04-04-2023	09-05-2023	Advies – Green Deal Duurzame Zorg
20-04-2023	09-05-2023	Instemming – Leer- en ontwikkelplan 2023
15-05-2023	05-07-2023	Advies – Functies
19-06-2023	05-07-2023	Instemming – Roosterspelregels (6.2 cao)
19-09-2023	30-10-2023	Instemmingsaanvraag – Informatiebeveiliging
19-10-2023	30-10-2023	Instemmingsaanvraag – Niet-actieve zorguren
16-11-2023	18-12-2023	Adviesaanvraag – Functies SamenThuis
05-12-2023	18-12-2023	Adviesaanvraag – Begroting en jaarplan 2024
05-12-2023	18-12-2023	Instemmingsaanvraag – Cao-inschaling BBL'ers en doorstroming

In 2023 hebben we de missie en visie van de OR aangepast, zodat het voor alle betrokkenen duidelijker wordt waar we voor staan.

De nieuwe missie van de OR:

Wij staan voor alle medewerkers van Markenheem. Wij gaan voor een gezonde, duurzame organisatie met oog voor de toekomst.

De nieuwe visie van de OR:

Wij kennen de medewerkers van Markenheem en de medewerkers kennen de OR. Wij luisteren, denken mee, geven advies en staan in nauw contact met onze betrokken medewerkers en de bestuurder.

Aandachtspunten 2024

We willen ons vanuit de OR nog nadrukkelijker richten op het werkgeluk van medewerkers. Om dit op de juiste wijze aan te pakken hebben we in maart 2024 een cursus gevolgd. Verder volgen we de strategie voor de komende jaren nauwgezet.

Slotwoord

Al met al was 2023 een bewogen jaar waarin veel vaste patronen zijn veranderd - doordat we op een andere manier zorg moeten verlenen, maar ook doordat we meer digitaal moeten gaan denken en werken.

Deze veranderingen zijn voor de OR een enorme uitdaging, ook opnieuw voor 2024. Het is soms lastig om aan onze achterban uit te leggen dat we niet stil kunnen blijven staan, maar echt verder moeten. Ook de vergrijzing in de zorg slaat toe, daarop moeten we nu vooruitkijken!

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG**
- ONDERNEMINGSRAAD**
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD
- JAARREKENING
- OVERIGE GEGEVENS

Sinds 2021 heeft Markenheem een verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VVAR). De VVAR functioneert naast de CCR en de OR en wordt regelmatig door de bestuurder gevraagd om mee te denken over belangrijke zorgthema's. De VVAR is een belangrijke schakel tussen werkvloer, locaties en de bestuurder.

In april 2023 hebben we een cursus gevolgd over 'De kracht van verpleegkundig leiderschap voor jou, je team, de bewoners en Markenheem'. Tijdens deze dagen hebben we zowel aandacht besteed aan individuele kwaliteiten als aan de formulering van de missie en visie van de VVAR.

We hebben onze missie als volgt verwoord. De VVAR:

- is voor vakmanschap en gaat voor kwaliteit in de zorg;
- is de stem van het vakmanschap in de organisatie en praat mee over innovaties;
- verzamelt verbeterpunten over de kwaliteit van de zorg bij collega's en bespreekt deze met de bestuurder.



2023
in drie punten

1 MISSIE EN VISIE
GEFORMULEERD

2 VERGROTING INTERNE
BEKENDHEID MET ADVIESRAAD

3 ONTWIKKELING VAN ROL
ALS REGISSEUR

De visie van de VVAR bestaat uit drie delen, te weten:

- Lef
 - We stimuleren jou om je collega's complimenten te geven en elkaar aan te spreken om de kwaliteit van zorg te verbeteren en te borgen.
 - We stimuleren jou om nieuwe/lastige situaties op te pakken (de eerste stap te zetten).
- Vertrouwen
 - Wij luisteren naar je zonder oordeel en we vragen door.
 - We behandelen al jouw signalen over kwaliteit van zorg.
 - Wij zorgen voor een veilige teamcultuur.
- Betrokkenheid
 - Wij zijn gelijkwaardig: gebruiken elkaars expertise en competenties.
 - We hebben passie voor ons vak en willen daarom een voorbeeld zijn op het gebied van leiderschap.

In 2023 hebben we gewerkt aan meer bekendheid met de VVAR door bovenstaande missie en visie actief te delen met de medewerkers.

Renate Klein Gunnewiek
waarnemend voorzitter

INHOUDSOPGAVE
 KERNCIJFERS
 VOORWOORD
 BESTUURSVERSLAG
 VERSLAG
 RAAD VAN TOEZICHT
 VERSLAG
 CENTRALE CLIËNTENRAAD
 VERSLAG
 ONDERNEMINGSRAAD
**VERSLAG
 VERZORGENDE
 EN VERPLEEGKUNDIGE
 ADVIESRAAD**
 JAARREKENING
 OVERIGE GEGEVENS

Vergaderingen en bijeenkomsten

We vergaderen als VVAR iedere vier weken; daarnaast is er één keer per twaalf weken een overleg met de bestuurder. In 2023 hebben we in totaal elf keer vergaderd, waarvan vijf keer in het bijzijn van de bestuurder. Bij één vergadering is de bestuurder als gast aangeschoven om een onderwerp toe te lichten.

Een afvaardiging vanuit de VVAR sluit aan bij verschillende werkgroepen en commissies, waaronder de commissies Kwaliteit en veiligheid en Medicatieveiligheid.

In het afgelopen jaar hebben we vanuit de OR ook een aantal specifieke gesprekken gevoerd en activiteiten gehad:

- We hebben een toelichting ontvangen over zorgtechnologie door een kwaliteitsmedewerker.
- In november is een afvaardiging naar een inspiratie- en innovatiedag bij de TZA Achterhoek geweest.
- In november is een afvaardiging naar een V&VN-congres geweest met als onderwerp 'Omdenken'.

Overleggen met inspraakgremia

In september heeft een lid van de RvT deelgenomen aan een overlegvergadering met de bestuurder. Zij gaf aan betrokkenheid en enthousiasme binnen de VVAR te ervaren.

In december heeft opnieuw een lid van de RvT deelgenomen aan een overlegvergadering met de bestuurder. Zij is van mening dat de VVAR goede stappen kan maken, maar hierin wel begeleiding kan gebruiken.

Besluiten en discussies

De VVAR heeft in 2023 over de volgende onderwerpen advies gegeven aan de bestuurder:

- Coronabeleid
- Basis op orde
- Bevoegd en bekwaam



- BIG-beleid
- Jaarplan en begroting 2024
- Aanpassing reglement VVAR en samenwerkingsovereenkomst met bestuurder

De volgende onderwerpen zijn een gespreksonderwerp geweest in de vergaderingen:

- Voortzetting ELV
- Visie op zorg en welzijn
- Doelgroepenbeleid
- Visie op zorgtechnologie
- VIG in schaal 40
- Verpleegtechnisch handelen-team
- SamenThuus
- Medicatie zonder voorschrift arts
- BHV-beleid - mogelijkheid voor verkorte training levensreddende handelingen
- Begroting VVAR

Aandachtspunten 2024

De VVAR wil zich in 2024 meer profileren naar de zorgmedewerkers. Hiervoor wil de VVAR coaching ontvangen.

De visie op zorg is een belangrijk aandachtspunt.

Slotwoord

De ambitie van de VVAR is om zijn adviesrol verder te ontwikkelen en invloed te hebben op beleid en vakinhoudelijke ontwikkeling. De VVAR wil de komende jaren verder groeien richting de rol van regisseur, waarin we niet alleen adviseren, maar ook meedenken over en betrokken zijn bij de formulering en uitvoering van het zorgbeleid.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD
BESTUURSVERSLAG
VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
**VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD**
JAARREKENING
OVERIGE GEGEVENS

BALANS PER 31 DECEMBER 2023

Figuur 16 - Activa

(Na resultaatbestemming; bedragen x € 1.000)	*	2023	2022
A Vaste activa			
II Materiele vaste activa	2		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		25.571	26.040
2. Machines en installaties		5.817	6.365
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.440	1.495
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiele vaste activa		0	0
Totaal materiele vaste activa		32.828	33.900
B Vlottende activa			
I Voorraden	4		
1. Grond- en hulpstoffen		13	12
Totaal voorraden		13	12
III Vorderingen	6		
1. Op handelsdebiteuren		224	536
5. Overige vorderingen		3.335	3.038
Totaal vorderingen		3.559	3.574
V Liquide middelen	8	10.321	11.032
C Totale activa		46.721	48.518

Figuur 17 - Passiva

(Na resultaatbestemming; bedragen x € 1.000)	*	2023	2022
D Eigen vermogen	9		
V Bestemmingsreserves		521	1.226
VI Bestemmingsfonds		17.086	16.704
VII Overige reserves		909	809
Totaal eigen vermogen		18.516	18.740
E Voorzieningen	10		
3. Overige		1.379	1.916
Totaal voorzieningen		1.379	1.916
F Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	11		
3. Schulden aan banken		17.548	18.923
Totaal langlopende leningen		17.548	18.923
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	12		
3. Schulden aan banken		1.375	1.375
5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.748	2.205
9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		525	509
10. Schulden ter zake pensioenen		636	876
11. Overige schulden		4.994	3.974
Totaal kortlopende schulden		9.278	8.939
H Totaal passiva		46.721	48.518

* De vermelde cijfers in deze kolom verwijzen naar de corresponderende letters in de toelichting op de balans, die integraal onderdeel uitmaakt van de jaarrekening.

INHOUDSOPGAVE
 KERNCIJFERS
 VOORWOORD
 BESTUURSVERSLAG
 VERSLAG
 RAAD VAN TOEZICHT
 VERSLAG
 CENTRALE CLIËNTENRAAD
 VERSLAG
 ONDERNEMINGSRAAD
 VERSLAG
 VERZORGENDE
 EN VERPLEEGKUNDIGE
 ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2023

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

Figuur 18 - Winst en verliesrekening

(Bedragen x € 1.000)	*	2023	2022
Bedrijfsopbrengsten			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16		
Zorgverzekeringswet		2.491	2.401
Wet langdurige zorg		42.463	36.647
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		296	547
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		3.887	3.558
		49.137	43.153
Overige bedrijfsopbrengsten	20	2.244	2.417
Som der bedrijfsopbrengsten		51.381	45.570
Bedrijfslasten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	21	6.066	4.499
Lonen en salarissen	22	24.254	21.635
Sociale lasten	22	4.234	3.620
Pensioenlasten	22	1.907	1.757
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa	23	2.309	2.329
Overige bedrijfskosten	26	12.175	10.592
Som der bedrijfslasten		50.944	44.433
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	661	721
Resultaat boekjaar		-224	416

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Resultaatbestemming		
Toevoeging/(onttrekking) Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Resultaat zorg	-1.273	-1.025
Resultaat kapitaallasten	1.654	1.430
Transitiefonds	-699	-409
Legaat	-6	335
Algemene bedrijfsreserve woningen	100	86
Totaal	-224	416

* De vermelde cijfers in deze kolom verwijzen naar de corresponderende letters in de toelichting op de balans, die integraal onderdeel uitmaakt van de jaarrekening.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2023

Winst- en verliesrekening over 2023

Kasstroomoverzicht over 2023

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Toelichting op de balans

Mutatieoverzicht materiële vaste activa

Overzicht langlopende schulden

Toelichting op de winst- en verlies-rekening

Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2023

Figuur 19 - Kasstroomoverzicht over 2023

(Bedragen x € 1.000)	*	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		437	1.137
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	23	2.309	2.329
Mutaties voorzieningen	10	-537	186
		1.771	2.515
Veranderingen in werkkapitaal			
Voorraden	4	-1	1
Vorderingen	6	14	-528
Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	339	736
		353	209
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		2.561	3.861
Betaalde interest	27	-661	-721
		-661	-721
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		1.900	3.140

(Bedragen x € 1.000)	*	2023	2022
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringsmaterieel vaste activa	2	-1.236	-2.985
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.236	-2.985
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	11	0	2.500
Aflossing langlopende schulden	11	-1.375	-1.281
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.375	1.219

(Bedragen x € 1.000)	*	2023	2022
Mutatie geldmiddelen		-711	1.374
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	11.032	9.659
Stand geldmiddelen per 31 december	8	10.321	11.032
Mutatie geldmiddelen		-711	1.374

* De vermelde cijfers in deze kolom verwijzen naar de corresponderende letters in de toelichting op de balans, die integraal onderdeel uitmaakt van de jaarrekening.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Markenheem is statutair (en feitelijk) gevestigd op het adres Ir. Visstraat 9, 7001 CR Doetinchem, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41053245.

Markenheem biedt verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg in vijf woonzorgcentra en (huishoudelijke) zorg en verpleging thuis in de gemeenten Doetinchem en Bronckhorst. Ook behoren dagactiviteiten, tijdelijk verblijf en de verhuur van appartementen tot het aanbod.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op 31 december 2023.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van 2022.

Vergelijkende cijfers

We hebben de cijfers voor 2022, waar nodig, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen zijn gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen;
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. We beoordelen de schattingen en onderliggende veronderstellingen voortdurend. Herzieningen van schattingen nemen we op in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten verstaan we zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Op de onderscheiden posten van de balans lichten we de reële waarde van het betreffende instrument toe als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, geven we informatie over de reële waarde in de toelichting.

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief verwerken we in de balans wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen verwerken we niet in de balans. Deze worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting verwerken we in de balans wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling ervan:

- gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen;
- de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Onder verplichtingen begrijpen we mede voorzieningen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar verantwoordt we als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans staan als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoordt van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit gaan we uit van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen. We houden geen rekening met voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien als gevolg van een transactie alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie nemen we in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening op, waarbij we rekening houden met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat activa worden opgenomen waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, vermelden we dit feit.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van stichting Markenheem.

Materiële vaste activa

We waarderen de materiële vaste activa tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur schrijven we afzonderlijk af. In het geval dat belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, schrijven we deze bestanddelen afzonderlijk af.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, baseren we de kostprijs van het actief op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, bepalen we de kostprijs van het materieel vast actief op basis van de reële waarde voor zover:

- de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden;
- de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De afschrijvingen berekenen we volgens de lineaire methode als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa schrijven we niet af.

We hanteren hierbij de volgende afschrijvingspercentages:

- bedrijfsgebouwen: 0-5%
- machines en installaties: 5%
- andere vaste bedrijfsmiddelen : 2-5-10-20%

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud activeren we volgens de componentenbenadering. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur beoordelen we op bijzondere waardeverminderingen wanneer zich wijzigingen of omstandigheden voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, schatten we de realiseerbare waarde van het actief. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, bepalen we door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde, zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, verantwoorden we bijzondere waardeverminderingen voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Markenheem heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroom genererende eenheden. Daarnaast hebben we deze waarden vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023.

De realiseerbare directe opbrengstwaarden van vaste activa waarvan het voor-nemen bestaat deze te verkopen, hebben we ontleend aan de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa waarderen we tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD
BESTUURSVERSLAG
VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van de FIFO-methode onder aftrek van een voorziening voor incourantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde. We bepalen de voorziening dynamisch. Deze bedraagt 50%, rekening houdend met de beperkte houdbaarheid van de voorraden.

Financiële instrumenten

Bij Markenheem maken we in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten om renterisico's op afgesloten langlopende leningen af te dekken. Deze instrumenten (derivaten) zijn in de toelichting opgenomen. Markenheem handelt niet in deze derivaten en heeft een treasurybeleid waarin wordt gestreefd naar een beperking van de omvang van het renterisico.

We passen hedge accounting toe met de derivaten met als doel om een variabele rente in te ruilen voor een vaste rente (kostprijs-hedge).

Zodra rentebetaling leidt tot een verantwoording in de winst-en-verliesrekening verantwoorden we de met het derivaat samenhangende winst of verlies in de winst-en-verliesrekening.

Deze in contracten besloten financiële instrumenten worden niet gescheiden van het basiscontract en verwerken we in overeenstemming met het basiscontract.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. Door toepassing van de effectieve rentemethode verwerken we transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst-en-verliesrekening. De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio/disagio of transactiekosten dan blijft de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. We treffen een voorziening op de vorderingen als we oninbaarheid verwachten.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voor-schotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit de kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken hebben we opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen waarderen we tegen de nominale waarde.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de stichting, rubriceren we als financiële vaste activa.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen waarderen we tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en/of verliezen af te wikkelen. We hanteren daarbij een disconteringsvoet van 3,64% (3,0% in 2022). Het effect van de discontering is € 106.000. Door wijziging van de disconteringsvoet zijn de voorzieningen afgenomen met € 16.000.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening is bedoeld voor toekomstige jubileumuitkeringen en betreft de contante waarde daarvan. We hebben de berekening gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De disconteringsvoet bedraagt 3,64% (2022: 3,0%).

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces, is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid. De voorziening geldt voor loonkosten voor zover deze na 31 december 2023 vallen en is gebaseerd op 100% dekking gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De voorziening is gevormd tegen nominale waarde.

Voor longcovidpatiënten geldt een uitzondering en hebben we de voorziening gebaseerd op de eerste drie jaren van de arbeidsongeschiktheid.

Voorziening claim ziek uit dienst

De voorziening claim ziek uit dienst betreft de verschuldigde salariskosten voor werknemers die ziek uit dienst treden, veelal na afloop van een tijdelijk contract. De voorziening is gevormd tegen nominale waarde.

Voorziening garantieregeling 50+ en 55+

De voorziening garantieregeling 50+ en 55+ is een schatting van de extra vakantie-uren voor werknemers die op 31 december 2011 in dienst waren en op dat moment ouder dan of 50 jaar waren. We hebben de berekening gebaseerd op cao-bepalingen.

Daarbij hebben we de blijfkans geschat op 100%. De disconteringsvoet bedraagt 3,64% (2022: 3,0%).

Voorziening stoppen met werken na 45 jaar

De voorziening stoppen met werken na 45 jaar heeft betrekking op een cao-regeling voor mensen die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben. Om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen stelt de werkgever een maandelijks (gemaximeerde en geïndexeerde) uitkering vast die is gebaseerd op het laatstverdiende salaris van de medewerker aan het einde van het dienstverband tot maximaal het bedrag van de geldende drempelvrijstelling volgens de Regeling voor Vervroegde Uittreding (RVU). De disconteringsvoet bedraagt 3,64% (2022: 3,0%).

Schulden

Onder de langlopende schulden nemen we schulden op met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden nemen we op onder kortlopende schulden.

GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Het resultaat bedraagt het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten nemen we in de winst-en-verliesrekening op wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel – samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting – heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten verwerken we wanneer een vermindering van het economisch potentieel – samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting – heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten verantwoorden we in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten rekenen we toe aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, rekenen we aan dit boekjaar toe. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren, herstellen we deze.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten verwerken we in de winst-en-verliesrekening wanneer:

- het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald;
- de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is;
- de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald;
- de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, verwerken we de opbrengsten tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten rekenen we toe aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten verwerken we op grond van de arbeidsvoorwaarden in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers, respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel verantwoorden we als last in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans is opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, nemen we het meerdere op als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door Markenheem.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties en dergelijke) nemen we de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties verantwoorden we als de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen nemen we in aanmerking in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld bij doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan medewerkers die op balansdatum door ziekte of arbeidsongeschiktheid naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten, nemen we een voorziening op. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met medewerkers (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen brengen we ten laste van respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag verwerken we als verplichting en als last als Markenheem zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, nemen we de kosten van de ontslagvergoeding op in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

Ontslagvergoedingen waarderen we met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen waarderen we op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Stichting Markenheem heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Markenheem. De verplichtingen die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Markenheem betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden.

In februari 2024 bedroeg de dekkingsgraad 108,0%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%. PFZW verwacht volgens het herstelplan eind 2027 hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Markenheem heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. We hebben daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen of te ontvangen en aan derden betaalde of te betalen interest.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies nemen we in de balans op als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Markenheem zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden.

Subsidies ter compensatie van door de Markenheem gemaakte kosten nemen we systematisch in de winst-en-verliesrekening op als opbrengsten in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Subsidies ter compensatie van Markenheem voor de kosten van een actief nemen we systematisch in de winst-en-verliesrekening op gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente wordt als schuld in de balans opgenomen, waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel verwerken we als overheidssubsidie.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest nemen we op onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

GRONDSLAGEN VOOR GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden door ons niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, lichten we de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toe in de jaarrekening.

WAARDERINGSGRONDSLAGEN WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) sluiten we bij Markenheem aan op de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellings-specifieke (sectorale) regels.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD
BESTUURSVERSLAG
VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2023
Winst- en verliesrekening over 2023
Kasstroomoverzicht over 2023
Grondslagen voor waardering
en resultaatbepaling
Toelichting op de balans
Mutatieoverzicht materiële
vaste activa
Overzicht langlopende schulden
Toelichting op de winst-
en verlies-rekening
Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

Toelichting 2 - Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Boekwaarde per 1 januari	33.900	33.243
Bij: investeringen	1.236	2.985
Af: afschrijvingen	2.309	2.329
Af: desinvesteringen	0	0
Boekwaarde per 31 december	32.828	33.900

Toelichting

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep verwijzen we naar het [Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#).

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar het [Overzicht langlopende schulden](#).

Toelichting 4 - Voorraden

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
1. Voedingsmiddelen	13	12
	13	12

Toelichting

Op de voorraden is een voorziening voor incurantheid in aftrek gebracht van 50% (2022: 50%).

Op de voorraden is pandrecht gevestigd als zekerheid voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar het [Overzicht langlopende schulden](#).

Toelichting 6 - Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)	31-12 2023	31-12 2022
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	224	536
2. Financieringsverschil WLZ	2.058	2.418
3. Overige vorderingen	1.277	619
Totaal vorderingen	3.559	3.574

Toelichting

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht is nihil (2022: € 4.000).

Onder de vorderingen is begrepen € 2.058.000 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022	Totaal
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot			
Saldo per 1 januari	0	2.418	2.418
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	2.058	1	2.059
Bij/af: betalingen/ontvangsten	0	-2.419	-2.419
Saldo per 31 december	2.058	0	2.058
Stadium van vaststelling	a	c	
Waarvan gepresenteerd als: - vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.058	2.418	

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

Toelichting 6 - Vorderingen (vervolg)

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	42.463	36.709
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	-40.405	-34.291
Financieringstekort/-overschot	2.058	2.418

Toelichting 8 - Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)	31-12 2023	31-12 2022
1. Bankrekeningen	10.315	11.024
2. Kassen	6	8
Totaal liquide middelen	10.321	11.032

Toelichting
De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA

Toelichting 9 - Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)	31-12 2023	31-12 2022
V Bestemmingsreserves	521	1.226
VI Bestemmingsfonds	17.086	16.704
VII Overige reserves	909	809
Totaal	18.516	18.740

Toelichting 9.1 - V Bestemmingsreserves

(Bedragen x € 1.000)	01-01 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	31-12 2023
Transitiefonds	891	-699	0	192
Legaat	335	-6	0	329
Totaal	1.226	-705	0	521

Toelichting

Het Transitiefonds is bestemd voor de realisatie van de afronding van de transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis en het tot uitvoering brengen van de projecten uit de digitale strategie.

Het legaat betreft een ontvangen bedrag dat ten goede dient te komen aan de bewoners van locatie Hyndendael.

Toelichting 9.1 - VI Bestemmingsfonds

(Bedragen x € 1.000)	01-01 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	31-12 2023
Reserve aanvaardbare kosten	16.704	381	0	17.086
Totaal	16.704	381	0	17.086

Toelichting 9.1 - VII Overige reserves

(Bedragen x € 1.000)	01-01 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	31-12 2023
Algemene reserve woningen	809	100	0	909
Totaal	809	100	0	909

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering
en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële
vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst-
en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

Toelichting 10 - Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)	01-01 2023	Dotatie	Ont- trekking	Vrijval	31 dec. 2023
1. Zieke werknemers	1.056	0	365	0	690
2. Claim ziek uit dienst	3	119	51	0	71
3. Garantierегeling 50+ en 55+	60	0	23	0	37
4. Uitgestelde beloning	224	29	20	0	234
5. Stoppen met werken na 45 jaar	573	60	77	209	346
Totaal voorzieningen	1.916	209	537	209	1.379

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

(Bedragen x € 1.000)	31-12 2023
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	562
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	817
hiervan > 5 jaar	151

Toelichting 11 - Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Stand per 1 januari	20.298	19.079
Bij: nieuwe leningen	0	2.500
Af: aflossingen	1.375	1.281
Stand per 31 december	18.923	20.298
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.375	1.375
Stand langlopende schulden per 31 december	17.548	18.923

(Bedragen x € 1.000)	31-12 2023	31-12 2022
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.375	1.375
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	17.548	18.923
hiervan > 5 jaar	13.027	14.152

Toelichting

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden verwijzen we naar het [Overzicht langlopende schulden](#).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen luiden als volgt:

- Hypotheek eerste in rang van € 33.000.000 op Schavenweide, inclusief de aanleunwoningen.
- Hypotheek eerste in rang van € 3.450.000 op Croonemate.
- Hypotheek eerste in rang van € 3.250.000 op Hyndendael, inclusief de aanleunwoningen.
- Hypotheek eerste in rang van € 3.300.000 op De Zonnekamp.
- Hypotheek tweede in rang van € 4.600.000 op De Zonnekamp.
- Hypotheek eerste in rang van € 2.500.000 op De Zonnekamp II.
- Negatieve pledge pari passu- en cross default-verklaringen.
- Stamverpanding boekvorderingen (eerste pandrecht).

De zekerheden zijn ook van toepassing op de onder overige kortlopende schulden genoemde faciliteiten.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)

[Winst- en verliesrekening over 2023](#)

[Kasstroomoverzicht over 2023](#)

[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)

[Toelichting op de balans](#)

[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)

[Overzicht langlopende schulden](#)

[Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)

[Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

Toelichting 12 - Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

(Bedragen x € 1.000)	31-12 2023	01-01 2023
1. Crediteuren	1.748	2.205
2. Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.375	1.375
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	525	509
4. Schulden terzake pensioenen	636	876
5. Nog te betalen salarissen	751	533
6. Schulden uit hoofde van transitierегeling	0	0
7. Overige schulden	1.003	838
8. Vakantiegeld	1.027	904
9. Vakantiedagen	2.213	1.699
Totaal overige schulden	9.278	8.939

Toelichting

De kredietfaciliteit in rekening-courant bedraagt per 31 december 2023 € 1.685.000 (2022: € 1.685.000). Er is in 2023 geen gebruik gemaakt van de faciliteit.

Toelichting 13 - Financiële instrumenten

Bij Markenheem maken we voor de bedrijfsvoering gebruik van derivaten om het toekomstige renterisico te beperken. We handelen niet in deze financiële derivaten en we beschikken over een treasurybeleid om de omvang van het renterisico te beperken.

Het renterisico heeft betrekking op eventuele veranderingen in de marktwaarde van de toekomstige op te nemen leningen met variabele rente en het kasstroomrisico dat hiermee samenhangt.

Markenheem heeft in 2013 een financiering voor de locatie Schavenweide voor € 20 mln. afgesloten tegen variabele rente, met een looptijd van 30 jaar. Ter afdekking van het renterisico hebben we de volgende swapcontracten afgesloten:

	Marktwaarde (Bedragen x € 1.000)	Trade date	Maturity date	Rate	31-12 2023	31-12 2022
Interest Rate Swap		18 apr.	28 mei	1,1550%	210	- 28
Floor		23 apr.	31 nov.		10	
Interest Rate Swap		23 apr.	31 nov.	3,1100%	- 275	
Interest Rate Swap		11 sep.	23 mei			377

Toelichting 14 - Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Markenheem heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten:

Meerjarige financiële verplichtingen (Bedragen x € 1.000)	Betaalbaar binnen 1 jaar	Betaalbaar 1-5 jaar	Betaalbaar na 5 jaar	Totaal
Huur	911	3.029	909	4.849
Totaal meerjarige verplichtingen	911	3.029	909	4.849

Toelichting

De huurovereenkomsten betreffen met name het Centraal bureau en de locaties De Bleijke en De Slingebeek.

In december 2022 heeft Markenheem een koopovereenkomst afgesloten voor de aankoop van een perceel grond met opstallen. De eigendomsoverdracht zal plaatsvinden medio december 2024 of zoveel eerder als partijen tezamen nader overeenkomen. De koopovereenkomst kan door Markenheem worden ontbonden als de door ons gewenste wijziging van het bestemmingsplan niet kan worden verkregen en/of het ontbreken van een goedgekeurd bedrijfsplan en bijbehorende financiering.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2023

Winst- en verliesrekening over 2023

Kasstroomoverzicht over 2023

Grondslagen voor waardering
en resultaatbepaling

Toelichting op de balans

Mutatieoverzicht materiële
vaste activa

Overzicht langlopende schulden

Toelichting op de winst-
en verlies-rekening

Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles op de gedeclareerde zorgprestaties door zorgkantoren, zorgverzekeraars en/of gemeenten kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker en daarom hebben we er geen verplichtingen voor opgenomen in de balans.

Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument (mbi) kan door de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Markenheem valt onder deze werkingssfeer.

Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Ook wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, dat afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD

JAARREKENING

- [Balans per 31 december 2023](#)
- [Winst- en verliesrekening over 2023](#)
- [Kasstroomoverzicht over 2023](#)
- [Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)
- Toelichting op de balans**
- [Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)
- [Overzicht langlopende schulden](#)
- [Toelichting op de winst- en verlies-rekening](#)
- [Vaststelling en goedkeuring](#)

OVERIGE GEGEVENS

MUTATIEOVERZICHT MATERIEËLE VASTE ACTIVA

Figuur 20 - Mutatieoverzicht materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Anderen vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva inuitvoering en voortuitbetaling op materiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2022					
Aanschafwaarde	43.032.135	12.259.270	5.423.651	0	60.715.056
Cumulatieve afschrijvingen	16.991.935	5.894.054	3.929.019	0	26.815.009
Boekwaarde per 1 januari 2023	26.040.200	6.365.215	1.494.631	0	33.900.047
Mutaties in het boekjaar					
Investeringen	764.683	29.229	442.457	0	1.236.369
Afschrijvingen	1.233.935	577.885	496.747	0	2.308.567
Desinvesteringen					
Aanschafwaarde	0	0	25.998	0	25.998
Cumulatieve afschrijvingen	0	0	25.998	0	25.998
Saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-469.252	-548.656	-54.290	0	-1.072.198
Stand per 31 december 2023					
Aanschafwaarde	43.796.818	12.288.499	5.840.110	0	61.925.427
Cumulatieve afschrijvingen	18.225.870	6.471.939	4.399.768	0	29.097.578
Boekwaarde per 1 januari 2023	25.570.948	5.816.559	1.440.341	0	32.827.849

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN

Figuur 21 - Overzicht langlopende schulden per 31 december 2023

(Bedragen x € 1.000)	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2022	Aflossing in 2023	Restschuld 31-12-2023	Restschuld over 5 jaar	Reste-rende looptijd eind 2023	Aflossings-wijze	Aflossing in 2024	Gestelde zekerheden
Leninggever													
ING	01-09-2006	5.000.000	20	Lineair	2,70%	520.827	250.000	270.827	0	1	Lineair	250.000	Hypotheek
ING	01-05-2012	7.000.000	30	Lineair	2,51%	4.550.000	233.333	4.316.667	3.150.000	18	Lineair	233.333	Hypotheek
ING	01-05-2013	10.000.000	30	Lineair	4,89%	6.833.333	333.333	6.500.000	4.833.333	19	Lineair	333.333	Hypotheek
ING	01-01-2020	5.000.000	15	Lineair	2,45%	3.750.000	333.333	3.416.667	1.750.000	10	Lineair	333.333	Hypotheek
ING	01-07-2020	2.500.000	10	Lineair	2,50%	2.175.000	100.000	2.075.000	1.575.000	8	Lineair	100.000	Hypotheek
ING	01-08-2022	2.500.000	20	Lineair	2,95%	2.468.750	125.000	2.343.750	1.718.750	18	Lineair	125.000	Hypotheek
Totalen						20.297.911	1.375.000	18.922.911	13.027.083			1.375.000	

INHOUDSOPGAVE
 KERNCIJFERS
 VOORWOORD
 BESTUURSVERSLAG
 VERSLAG
 RAAD VAN TOEZICHT
 VERSLAG
 CENTRALE CLIËNTENRAAD
 VERSLAG
 ONDERNEMINGSRAAD
 VERSLAG
 VERZORGENDE
 EN VERPLEEGKUNDIGE
 ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

Toelichting 16 - Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Toelichting 16.1 - Zorgverzekeringswet

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Opbrengsten zorgverzekeringswet	2.491	2.401
Totaal	2.491	2.401

Toelichting 16.2 - Wet langdurige zorg

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	42.463	34.298
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz voorgaande jaren	0	2.349
Totaal	42.463	36.647

Toelichting

De toename van de opbrengsten uit hoofde van de Wet langdurige zorg wordt voornamelijk veroorzaakt door een uitbreiding van de capaciteit met 32 bedden in het najaar van 2022 en een verzwaring van de gemiddelde zorgzwaartemix.

Uit hoofde van diverse compensatieregelingen in het kader van corona hebben we conform het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz in 2022 een bedrag opgenomen van € 583.000.

Toelichting 16.3 - Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Transitiegelden	0	164
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo)	30	15
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	266	367
Totaal	296	547

Toelichting 16.8 - Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Opbrengsten Wmo	2.722	2.864
Opbrengsten De Slingebeek	1.139	694
Overige opbrengsten zorgverlening	25	0
Totaal	3.887	3.558

Toelichting

Zorgaanbieders Markenheem, Sensire en Azora hebben gezamenlijk 32 extra semipermanente plaatsen voor zorgvragers gerealiseerd, ieder voor 1/3 deel van deze plaatsen. Tijdens corona werden deze ingezet als zorghotel en in de loop van 2022 als tijdelijke verpleeghuiszorg.

De betrokken partijen exploiteren dit in samenwerkingsverband, wat benadrukt wordt door de medewerkers zo gelijk mogelijk te werven en bij de drie moederorganisaties op de payroll te zetten. Elke organisatie levert 1/3 deel van het benodigde personeel. Na afloop van de tijdelijkheid zullen deze medewerkers weer werkzaam worden bij de moeder. Om administratieve redenen loopt de financiering van deze plaatsen via Sensire.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

Toelichting 20 - Overige bedrijfsopbrengsten

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Verhuur	756	743
Servicekosten	287	275
Maaltijden	281	207
Overige opbrengsten	921	1.192
Totaal	2.244	2.417

Toelichting

In 2022 is een ontvangen legaat ad € 335.000 verantwoord als overige opbrengsten.

LASTEN

Toelichting 21 - Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Personeel niet in loondienst	6.066	4.499
Totaal	6.066	4.499

Toelichting

Onderdeel van het personeel niet in loondienst is de inhuur van een medische en paramedische dienst.

Toelichting 22 - Lonen, salarissen, sociale fasten en pensioenlasten

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Lonen en salarissen	24.254	21.635
Sociale lasten	4.234	3.620
Pensioenpremies	1.907	1.757
Totaal personeelskosten	30.394	27.013
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	537	496

Toelichting

De stijging van de personele kosten wordt grotendeels verklaard door de toegenomen bedrijfsactiviteiten.

Toelichting 23 - Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Afschrijvingen		
Materiële vaste activa	2.309	2.329
Totaal afschrijvingen	2.309	2.329

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring
- OVERIGE GEGEVENS

Toelichting 26 - Overige bedrijfskosten

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.847	2.718
Algemene kosten	3.848	3.391
Patient- en bewonersgebonden kosten	1.408	1.199
Onderhoud en energiekosten	1.757	1.216
Huur en leasing	846	929
Andere personeelskosten	1.470	1.139
Totaal overige bedrijfskosten	12.175	10.592

Toelichting 27 - Financiële baten en lasten

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Rentelasten	661	721
Totaal financiële baten en lasten	661	721

WNT-verantwoording 2023 Stichting Markenheem

De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing op Stichting Markenheem. Het bezoldigingsmaximum voor Markenheem is in 2023 € 182.000 op basis van de bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp. Markenheem is ingedeeld in klasse III.

Bezoldiging topfunctionarissen

Figuur 22 - Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

(Bedragen x € 1)	1		2
	2023	2022	2022
Aanvang en einde functievervulling	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 02-03
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	148.630	143.866	0
Beloningen betaalbaar op termijn	15.023	13.395	0
<i>Subtotaal</i>	<i>163.653</i>	<i>157.260</i>	<i>0</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	182.000	176.000	29.414
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	165.544	157.260	0
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

1. A.J. Stunnenberg, bestuurder
2. C.H.M.A.T. Welling, bestuurder

INHOUDSOPGAVE
 KERNCIJFERS
 VOORWOORD
 BESTUURSVERSLAG
 VERSLAG
 RAAD VAN TOEZICHT
 VERSLAG
 CENTRALE CLIËNTENRAAD
 VERSLAG
 ONDERNEMINGSRAAD
 VERSLAG
 VERZORGENDE
 EN VERPLEEGKUNDIGE
 ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

Figuur 23 - Toezichthoudende topfunctionarissen

(Bedragen x € 1)	1		2		3		4	5	6		7
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2023	2023	2022	2022
Aanvang en einde functievervulling	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	08-10 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 19-03	01-01 - 31-12	N.v.t.
Bezoldiging	10.000	10.000	11.830	11.440	11.830	11.440	11.830	11.828	2.600	11.440	11.440
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.300	26.400	18.200	17.600	18.200	17.600	18.200	18.200	3.790	17.600	17.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		
Bezoldiging	10.000	10.000	11.830	11.440	11.830	11.440	11.830	11.828	2.600	11.440	11.440
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		

1. M. Slinkman, voorzitter
2. N. Vogel, vice-voorzitter (2023)/lid (2022)
3. W.K.H. Ong, lid
4. G. van de Logt, lid
5. Adriaanse, lid
6. M.H. Pröpper, vice-voorzitter
7. E.M. Bosch, lid

Figuur 24 - Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

(Bedragen x € 1)	1
Omvang dienstverband (in deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2022
Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband	10.368
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	10.368
Waarvan betaald in 2022	10.368
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0

1. C.H.M.A.T. Welling, bestuurder

	2022
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Honoraria accountant

Figuur 25 - Honoraria accountant

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
1. Controle van de jaarrekening	54	41
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	0	13
3. Niet-controlediensten	2	0
Totaal honoraria accountant	56	54

Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en/of hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD

JAARREKENING

- Balans per 31 december 2023
- Winst- en verliesrekening over 2023
- Kasstroomoverzicht over 2023
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- Overzicht langlopende schulden
- Toelichting op de winst- en verlies-rekening
- Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

VASTSTELLING EN GOEDKEURING

De bestuurder van de Stichting Markenheem heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 29 mei 2024.

De raad van toezicht van de Stichting Markenheem heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 29 mei 2024.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst-en-verliesrekening over 2023.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afsluiting van het boekjaar 2023 en tijdens het opstellen van de jaarrekening is besloten tot een structuurwijziging in de top van het management van de organisatie. De ouderenzorg staat voor grote opgaven. Dubbele vergrijzing, een krappe arbeidsmarkt en lagere tarieven maken een integrale sturing noodzakelijk. Daarom is besloten tot een vereenvoudiging van de aansturing van de organisatie. Er is een directeur Operations aangesteld die tot taak heeft het aansturen van het gehele primaire proces (Zorg, Facilitair en Horeca). Daarnaast draagt de directeur Bedrijfs-ondersteuning zorg voor de ondersteuning van het primaire proces (met HRM, Financiën, Vastgoed en ICT).

Deze wijziging in aansturing heeft geleid tot het vertrek van de managers Intramurale en Extramurale zorg, de controller, manager HRM en manager Vastgoed, Facilitair en ICT. De nieuwe directiefuncties worden begin 2024 op interim basis uitgeoefend. In de loop van 2024 start de werving voor de vaste invulling van deze directiefuncties.

Bestuurder
Mw. Anja Stunnenberg

w.g.
29-05-2024

Vicevoorzitter raad van toezicht
Mw. drs. Nelleke Vogel MSM

w.g.
29-05-2024

Lid raad van toezicht
Dhr. Guido van de Logt RA

w.g.
29-05-2024

Voorzitter raad van toezicht
Dhr. mr. Mark Slinkman

w.g.
29-05-2024

Lid raad van toezicht
Mw. Marian Adriaansen

w.g.
29-05-2024

Lid raad van toezicht
Dhr. Houwke Ong

w.g.
29-05-2024

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD
BESTUURSVERSLAG
VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

[Balans per 31 december 2023](#)
[Winst- en verliesrekening over 2023](#)
[Kasstroomoverzicht over 2023](#)
[Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling](#)
[Toelichting op de balans](#)
[Mutatieoverzicht materiële vaste activa](#)
[Overzicht langlopende schulden](#)
[Toelichting op de winst- en verliesrekening](#)
Vaststelling en goedkeuring

OVERIGE GEGEVENS

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT

Aan: de raad van bestuur en raad van toezicht van Stichting Markenheem

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Markenheem te Doetinchem gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Markenheem op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de winst- en verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.'

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Markenheem zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD
- JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

Statutaire regeling resultaatbestemming

Organisatie en personalia

Begrippen en afkortingen

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag (inclusief het verslag van de interne toezichthouder) en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en het toezichthoudend orgaan voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het toezichthoudend orgaan is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controle-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD
- JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

Statutaire regeling resultaatbestemming

Organisatie en personalia

Begrippen en afkortingen

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het toezichthoudend orgaan onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Woerden, 29-05-2024

Accountants voor de Gezondheidszorg B.V.

drs. G.A. Kuipers RA

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD
BESTUURSVERSLAG
VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van
de onafhankelijk accountant

Statutaire regeling
resultaatbestemming

Organisatie en personalia

Begrippen en afkortingen

STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

In de statuten is bepaald, conform artikel 16, dat de resultaatbestemming van de stichting dient te worden goedgekeurd door de raad van toezicht. De bestuurder stelt voor het voordelig saldo als volgt te verdelen:

Figuur 26 - Verdeling voordelig saldo

(Bedragen x € 1.000)	Segment Zorg en Kapitaal- lasten	Segment Woningen	Totaal
Bestemmingsreserve			
Resultaat zorg	-1.273	0	-1.273
Resultaat kapitaallasten	1.654	0	1.654
Bestemmingsfonds			
Transitiefonds	-699	0	-699
Legaat	-6	0	-6
Overige reserves			
Algemene reserve woningen	0	100	100
Resultaatbestemming	-324	100	-224

Nevenvestigingen

Stichting Markenheem heeft geen nevenvestigingen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is [hier](#) opgenomen

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD
- JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van
de onafhankelijk accountant

Statutaire regeling
resultaatbestemming

Organisatie en personalia

Begrippen en afkortingen

ORGANISATIE EN PERSONALIA

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de bestuurs- en toezichhoudende functies en van de functionarissen die daarbij betrokken zijn.

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) van Markenheem bestond eind 2023 uit vijf leden en één trainee. 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.

Bestuur

Een bestuurder draagt de statutaire verantwoordelijkheid voor Markenheem.

Naam	Functie	(Neven)functies op 31 december 2023
Mw. Anja Stunnenberg	Bestuurder sinds 1 augustus 2021	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter RvA Inclusief Groep N.V. Lid RvT en vicevoorzitter Malderburch Lid RvC en vicevoorzitter Vecht en Omstreken Lid RvT en vicevoorzitter Wijkteams Arnhem

Raad van toezicht

De RvT beoogt met haar functioneren bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van Markenheem. De raad ziet erop toe dat Markenheem de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, waarbij de positie van de zorgvragers en medewerkers centraal staat. Daarbij wegen we steeds alle relevante belangen zorgvuldig af.

De RvT bestond op 31 december 2023 uit de volgende leden:

Naam en deskundigheid	Functie	(Neven)functies op 31 december 2023
Dhr. mr. Mark Slinkman Openbaar bestuur, juridisch	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> Burgemeester gemeente Berg en Dal Voorzitter van de RvT Hogeschool Iselinge Voorzitter van de RvT Maartensfoundation
Mw. drs. Nelleke Vogel MSM (Kwaliteit van) zorg	Vicevoorzitter	<ul style="list-style-type: none"> Nelleke Vogel Interim, Toezicht, Advies Bestuurslid Stichting Zorgondersteuningsfonds Voorzitter RvT Participe Voorzitter bestuur stichting Het Landelijk Bureau Associate partner Aardom en de Jong
Mw. Marian Adriaansen (Kwaliteit van) zorg	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Emeritus lector Innovatie in de Care HAN Lid RvC Orpea Lid RvT GGZ Online Lid bestuur Zorgcoöperatie Reek Lid van een aantal visitatiecommissies van HBOV, MANP en lerarenopleidingen Verpleegkunde
Dhr. Guido van de Logt RA Financiën	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Lid RvT Albert Schweitzer ziekenhuis Lid RvT Innoforte
Dhr. Houwke Ong Bestuurlijk	Lid	<ul style="list-style-type: none"> Bestuurslid en managing partner Coöperatie Infinite Inspiration Directeur Moai Mensontwikkeling Voorzitter bestuur Spiritueel Innovatie Fonds Bestuurslid Aikido Stichting Arnhem
Mw. Lilian Beijer (Kwaliteit van) zorg	Trainee	<ul style="list-style-type: none"> Lector Digitale Transformatie in de Revalidatiezorg HAN Lid RvA Bacheloropleiding Logopedie Fontys Hogescholen Gastdocent EDHEC Business School (FR)

Mevrouw Pröpfer is per 19 maart 2023 teruggetreden als lid RvT. Zij heeft twee termijnen vervuld. De heer Van de Logt is per 19 maart 2023 mevrouw Pröpfer opgevolgd als voorzitter van de auditcommissie Financiën. Mevrouw Beijer is per 1 januari 2024 benoemd als lid RvT.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE
- EN VERPLEEGKUNDIGE
- ADVIESRAAD
- JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

- Controleverklaring van de onafhankelijk accountant
- Statutaire regeling resultaatbestemming
- Organisatie en personalia
- Begrippen en afkortingen

Centrale cliëntenraad

Vanuit de hoofddoelstelling, zoals bedoeld in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018, denkt en praat de CCR mee over het beleid waar Markenheem voor staat. De CCR geeft 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. De CCR vertegenwoordigt de belangen van de bewoners en zorgvragers. De CCR kiest er uitdrukkelijk voor om vanuit een positief kritische grondhouding in overleg te zijn met de bestuurder en het management, waarbij 'vertrouwen en respect' het uitgangspunt is.

Contacten met de lokale cliëntenraden 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 de lijnen kort. De lokale onderwerpen worden als vast agenda-punt in de CCR besproken. Het gaat hierbij vooral om praktische zaken die dicht bij de bewoners en zorgvragers staan. En andersom worden punten van ontwikkeling binnen de CCR teruggekoppeld naar de lokale cliëntenraden.

Behalve de voorzitter is ieder lid van de CCR ook voorzitter van een lokale cliëntenraad. De leden onderhouden contacten met de manager Welzijn Zorg Wonen.

De CCR bestond op 31 december 2023 uit de volgende leden:

Naam	Functie	Huis van aandacht	Zittingsduur (maximaal twee termijnen van vier jaar)
Mw. Mieke Janssen	Voorzitter	N.v.t.	Tweede termijn eindigt 1 mei 2025
Dhr. Geert Stronks	Lid	Voorzitter LCR Croonemate	Tweede termijn eindigt medio 2024
Mw. Anne-Marie Winkelman	Lid	Voorzitter LCR De Bleijke	Eerste termijn eindigt 16 mei 2026
Mw. Ria Dekkers	Lid	Voorzitter LCR De Zonnekamp	Eerste termijn eindigt 1 september 2024
Mw. José Richter	Lid	Hyndendael	Eerste termijn eindigt 1 mei 2025
Dhr. Klaas Horneman	Lid	Wijkverpleging (en Wmo)	Eerste termijn eindigt 1 november 2026
Mw. Wilma Radstake	Ambtelijk secretaris	Ondersteunend vanuit Markenheem	

Mevrouw Fieke van Weeghel, voorzitter LCR Schavenweide, is na de tweede termijn op 1 december 2023 gestopt; zij heeft afscheid genomen op 13 december. De vacature wordt met ingang van 1 juni 2024 weer ingevuld. Om de continuïteit te waarborgen heeft de CCR in overleg met de heer Geert Stronks besloten zijn tweede termijn te verlengen tot medio 2024.

Ondernemingsraad

De OR wil als gekozen afvaardiging de collectieve belangen en rechten van de medewerkers van Markenheem behartigen. Het organisatiebelang verliest zij daarbij niet uit het oog. De OR streeft ernaar om een volwaardige gesprekspartner voor zowel de medewerkers als de bestuurder te zijn. De OR vormt zo, met een streefgetal van elf leden, de schakel tussen de bestuurder en de medewerkers.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD
- JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

- Controleverklaring van de onafhankelijk accountant
- Statutaire regeling resultaatbestemming
- Organisatie en personalia
- Begrippen en afkortingen

Samenstelling van de OR per 31 december 2023:

Naam	Functie	Discipline	Locatie
Mw. Monique Ploeger	Voorzitter	Facilitair Medewerker	Centraal bureau
Mw. Yolanda Boschman	Lid	Woonbegeleider	De Zonnekamp
Mw. Nicollette Ibink	Lid	Planner	Centraal bureau
Mw. Anke Plettenberg	Lid	Zorgbemiddelaar	Centraal bureau
Dhr. Arjan Hoendervanger	Lid	Welzijnscoach GW	Algemeen
Dhr. Guido Adriaanse	Lid/Vicevoorzitter	Facilitair Adviseur	Centraal bureau
Mw. Ingrid Eijmers	Lid	Verpleegkundige	Hyndendael
Mw. Demelza van Westerop	Lid	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging
Mw. Esmee Dierssen	Lid	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging
Mw. Angelique Bukman	Lid	Verpleegkundige	Flexpoule

In juli hebben we afscheid genomen van Ingrid Eijmers als OR-lid; zij heeft haar ontslag ingediend.

Ook in juli zijn we gestart om verkiezingen uit te schrijven. Hiervoor hebben alle medewerkers een nominatiekaart ontvangen waarmee zij een collega of zichzelf kunnen nomineren. De OR is in gesprek gegaan met de medewerkers die genomineerd zijn. Dat heeft uiteindelijk geleid tot een drietal kandidaten, waarvan we Esmee Dierssen en Angelique Bukman bij de OR hebben mogen verwelkomen. Helaas heeft Heidi Salebrink na deelname aan drie vergaderingen haar ontslag bij Markenheem ingediend. Omdat er drie kandidaten waren voor vier zetels, zijn er geen verkiezingen gehouden.

De zittingstermijn van een OR-lid is vier jaar, waarbij om de twee jaar verkiezingen worden gehouden. Zo is de continuïteit van ervaring in de OR geborgd.

Verzorgende en verpleegkundige adviesraad

De VVAR adviseert de bestuurder op beroepsinhoudelijke basis met als doel om de kwaliteit van de zorg te waarborgen en waar mogelijk te verbeteren. Ook stimuleert de VVAR beroepsinhoudelijke ontwikkelingen.

De VVAR bestaat uit acht leden, waarvan minimaal twee verzorgenden en twee verpleegkundigen.

De samenstelling van de VVAR per 31 december 2023:

Naam	Discipline	Locatie
Mw. Sabrina Pasma	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging Hengelo
Mw. Cindy Spijkers	Verpleegkundige	Schavenweide
Mw. Anja Verschoor	Wondverpleegkundige	Markenheem
Mw. Renate Klein Gunnewiek	Verpleegkundige	Schavenweide
Mw. Petra Menkveld	Verzorgende	Wijkverpleging Hengelo
Mw. Jet Huntelaar	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging Doetinchem
Mw. Franka Huykman	Verpleegkundige	Croonemate
Mw. Lyan Reindsen	Verzorgende IG	De Zonnekamp

In december hebben we afscheid genomen van VVAR-lid Tinie Folkers. Zij heeft het stokje overgedragen aan Lyan Reindsen.

- INHOUDSOPGAVE
- KERNCIJFERS
- VOORWOORD
- BESTUURSVERSLAG
- VERSLAG
- RAAD VAN TOEZICHT
- VERSLAG
- CENTRALE CLIËNTENRAAD
- VERSLAG
- ONDERNEMINGSRAAD
- VERSLAG
- VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD
- JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

- Controleverklaring van de onafhankelijk accountant
- Statutaire regeling resultaatbestemming
- Organisatie en personalia
- Begrippen en afkortingen

BEGRIPPEN EN AFKORTINGEN

AFKORTINGEN

AFAS	'Applications for administrative solutions'
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CCR	Centrale cliëntenraad
CTO	Cliënttevredenheidsonderzoek
DSCR	'Debt service coverage ratio', oftewel: dekkingsgraad
EBITDA	'Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation', oftewel: winst voor aftrek van rentekosten, belastingen, afschrijving en afboekingen
GP	Gerontopsychiatrie
GPL	Gepersonaliseerde praktijkgerichte leerroute
HKZ-keurmerk	Keurmerk Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
LCR	Lokale cliëntenraad
LMS	Leermanagementsysteem
MJOP	Meerjarenonderhoudsplan
MIC/MIM	Melding incidenten cliënten en medewerkers
MT	Managementteam
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg
OR	Ondernemingsraad
PG	Psychogeriatric
PNIL	Personeel niet in loondienst
PREM	'Patient Reported Experience Measures'
RvT	Raad van toezicht

SPP	Strategisch personeelsplan
VVAR	Verzorgende en verpleegkundige adviesraad
VPT	Volledig pakket thuis
VVT	Verpleging, verzorging en thuiszorg
WLC	Wijkleercentra
Wlz-indicatie	Indicatie Wet langdurige zorg
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet normering topinkomens
Wzd	Wet zorg en dwang
WZW	Welzijn zorg wonen

BEGRIPPEN

Current ratio

Dit getal geeft aan in hoeverre Markenheem in staat is aan de kortlopende verplichtingen te voldoen.

Extramurale zorg

Extramurale zorg betreft de zorg aan zorgvragers die niet in een instelling verblijven. Het is zorg die de zorgvrager op afspraak bij de zorgaanbieder krijgt, of die de zorgaanbieder bij de zorgvrager aan huis levert.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD
BESTUURSVERSLAG
VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT
VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD
VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD
VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD
JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

Statutaire regeling resultaatbestemming

Organisatie en personalia

Begrippen en afkortingen

Governancecode Zorg

De Governancecode Zorg is in de eerste plaats een richtinggevend en levend document voor de zorgsector zelf. De code biedt de sector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

Intramurale zorg

Intramurale zorg betreft de zorg die zorgvragers ontvangen gedurende een onafgebroken verblijf in een instelling.

Kwaliteitskaders

Kwaliteitskaders beschrijven gangbare kwaliteitseisen en gaan in op hun onderlinge samenhang. Van bevoegd handelen tot visitatie, van nascholingsseisen tot omgaan met incidenten.

Keurmerk Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ-keurmerk)

Met een HKZ-certificering tonen zorginstellingen aan dat ze alle zaken intern goed op orde hebben en constant bezig zijn met verbetering van de dienstverlening. De kwaliteit van de organisatie wordt er aantoonbaar mee gemaakt.

Leverage

Het totaal aan uitstaande langlopende schulden verminderd met de liquide middelen, gedeeld door de EBITDA.

Treasury

Het sturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.

Wet toetreding zorgaanbieders

De Wet toetreding zorgaanbieders heeft nieuwe toetredingsregels voor zorg- en jeugdhulpaanbieders. Dat is nodig om de transparantie en verantwoording in de sector en het bewustzijn over kwaliteit te vergroten.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van
de onafhankelijk accountant

Statutaire regeling
resultaatbestemming

Organisatie en personalia

Begrippen en afkortingen

markenheem.nl/jaarverslag/jaarverslag-2023



markenheem
welzijn · zorg · wonen

Concept en realisatie: Reach communications, Baarn

