

OMWENTELING



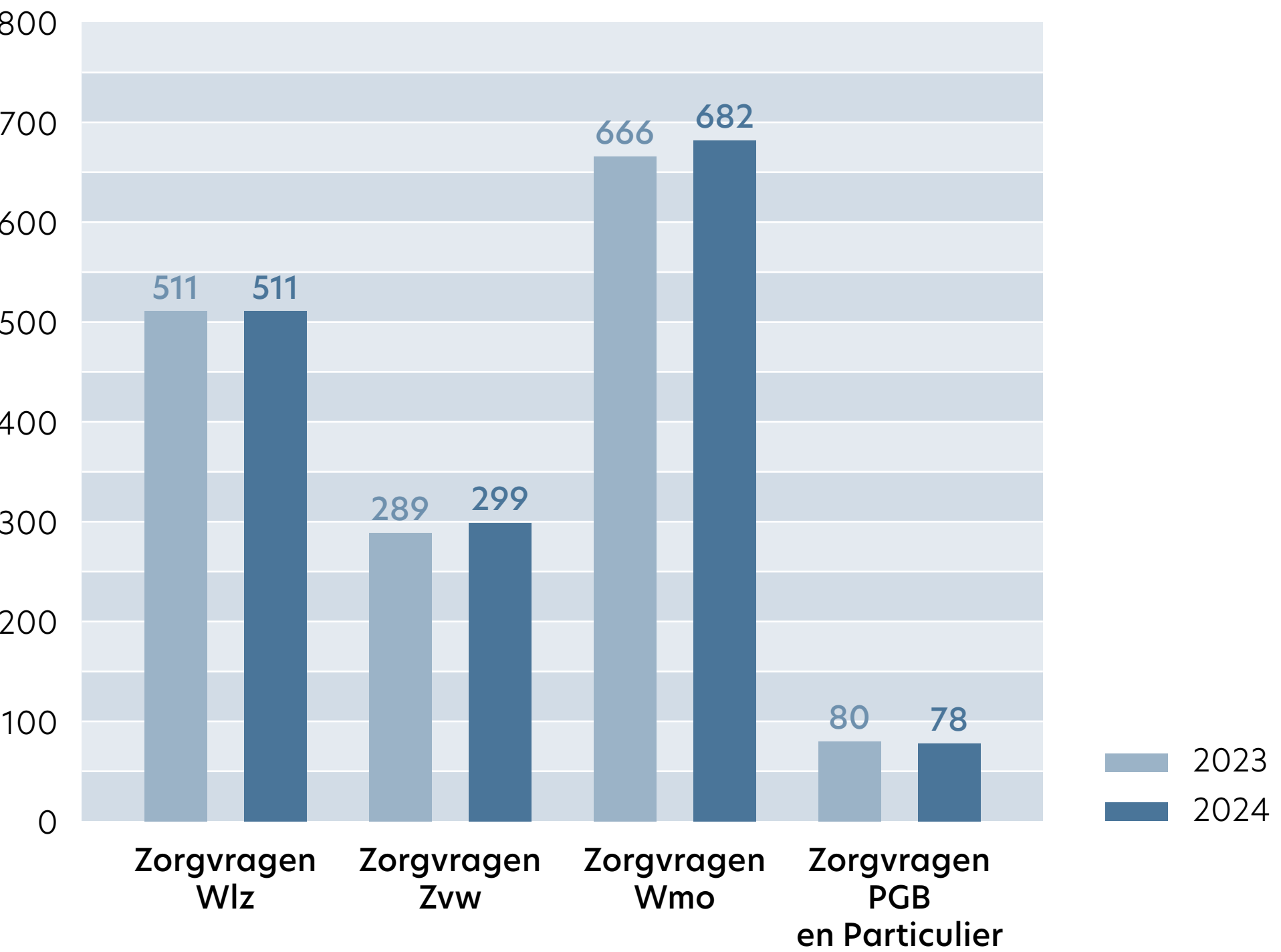
KERNCIJFERS	3
VOORWOORD	4
BESTUURSVERSLAG	5
Profiel van Markenheem	5
Key projecten 2024	6
Governance en compliance	8
De kwaliteit van onze zorg	11
Strategie	15
Risicomanagement	32
Toekomstparagraaf	33
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	35
VERSLAG CENTRALE CLIËNTENRAAD	39
VERSLAG ONDERNEMINGSRAAD	43
VERSLAG VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD	46

JAARREKENING	48
Balans per 31 december 2024	48
Winst- en verliesrekening over 2024	49
Kasstroomoverzicht over 2024	50
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	51
Toelichting op de balans	59
Mutatieoverzicht materiële vaste activa	65
Overzicht langlopende schulden	66
Toelichting op de winst- en verliesrekening	67
Vaststelling en goedkeuring	72
OVERIGE GEGEVENS	73
Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	73
Statutaire regeling resultaatbestemming	76
Organisatie en personalia	77
Begrippen en afkortingen	81

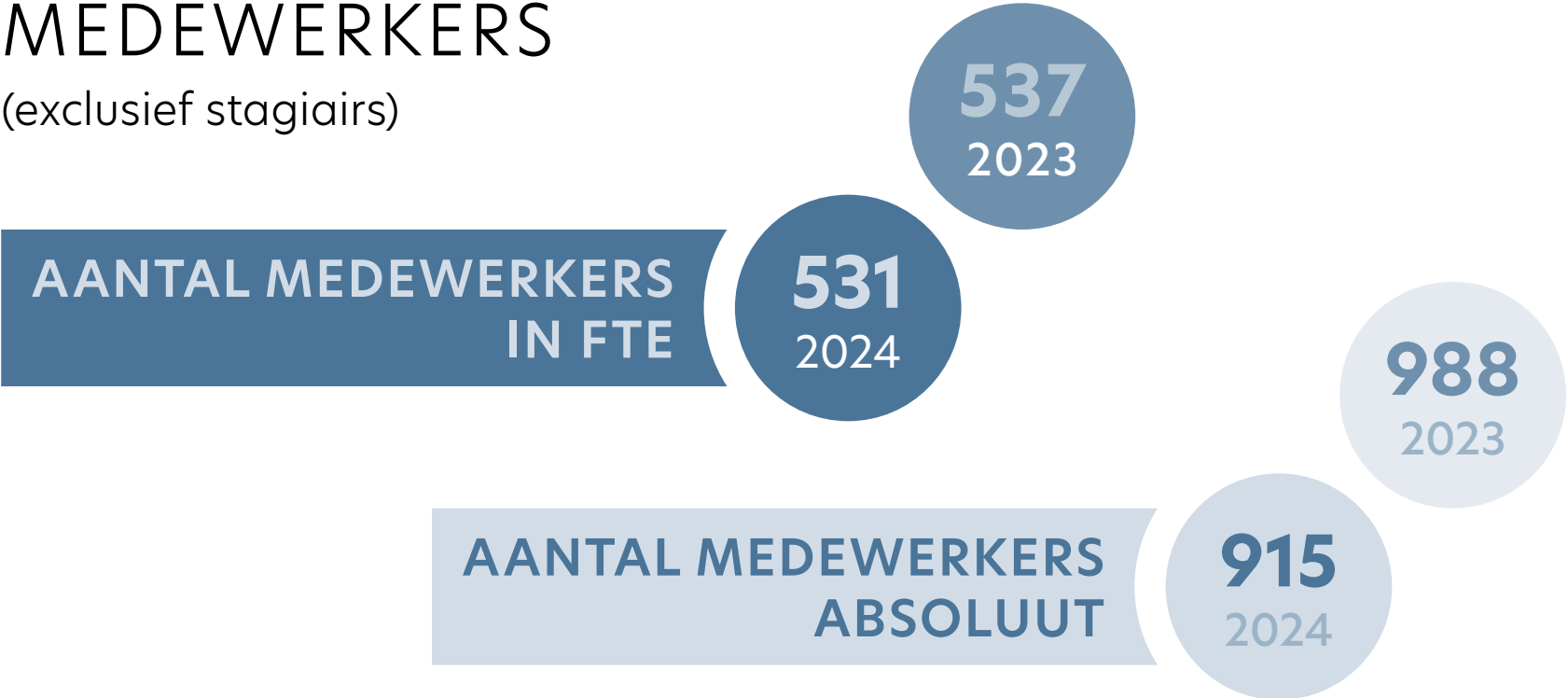
INHOUDSOPGAVE

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

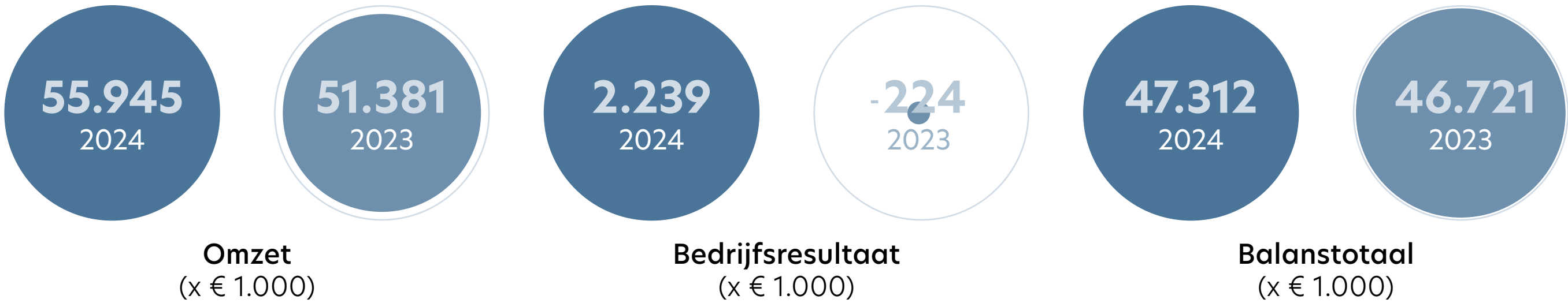
ZORGVRAGEN



MEDEWERKERS
(exclusief stagiairs)



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

OMWENTELING

In 2024 heeft Markenheem een forse omwenteling gemaakt. We hebben letterlijk en figuurlijk veel in beweging gezet, zowel rond de kwaliteit van de zorg - onze kerntaak - als in de bedrijfsondersteuning. De impact van de genomen stappen kwamen boven op de dagelijkse werkdruk waarmee iedereen bij Markenheem te maken heeft. Veel collega's kijken daarom terug op een pittig jaar. Ik heb daar begrip voor, maar voel tegelijkertijd de verantwoordelijkheid om Markenheem en de cliënten die wij mogen verzorgen een toekomstbestendig perspectief te bieden.

De grootste uitdaging waar we bij Markenheem voor staan, betreft het team waarmee we invulling geven aan onze zorgtaken - en dat op twee manieren. Het is met de huidige krapte op de arbeidsmarkt niet eenvoudig om de juiste mensen aan ons te binden; dit geldt ook voor de ondersteunende functies. Daarnaast kunnen we de personeelsbezetting waaraan we gewend zijn, niet langer behouden. We moeten leren om ons werk goed te blijven doen met minder collega's dan voorheen. Innovatie, nog betere roostering en het herverdelen van zorgtaken over onze zorgprofessionals én de naasten van onze cliënten, gaan ons helpen om hierop een passend antwoord te geven.

De bezuinigingsrondes van overheidswege waarmee we de komende jaren te maken krijgen, gaan de ouderenzorg - en dus ook Markenheem - raken. Ook daarom kunnen we onze bewoners en andere cliënten niet langer dezelfde zorg bieden als voorheen. Die financiële draagkracht hebben wij, evenals onze collega's elders in het land, simpelweg niet.

Daarnaast neemt de zorgbehoefte in hoog tempo toe. Dat is vooral in de intramurale zorg duidelijk zichtbaar. Van de circa 370 zorgplaatsen zijn er in 2024 maar liefst 170 gewisseld. Het gaat om hulpbehoevende mensen met een intensieve zorgvraag, die op hogere leeftijd dan voorheen bij ons komen wonen en daarom veelal korter blijven. Ondanks de wachtlijsten staat de overheid ons niet toe om meer dan het voorgeschreven aantal intramurale zorgplaatsen te bieden. In de thuiszorg zien we vergelijkbare ontwikkelingen. Om welzijn en zorg aan de groeiende groep ouderen in onze regio te kunnen blijven bieden, zijn daarom nieuwe initiatieven nodig.



In 2024 hebben we ons management en middenkader opnieuw in positie gebracht. De roostering is verbeterd, waardoor we de inzet van zzp'ers fors hebben kunnen - en moeten - terugbrengen. We hebben een inhaalslag gemaakt op ICT-gebied met de implementatie van zorgtechnologie van BproCare en de verbetering van de administratieve ondersteuning met Nedap ONS. Midden in het jaar zijn we gestart met het door Markenheem in 2023 geïntroduceerde zorgconcept Samen Thuis en begin 2025 kregen we groen licht voor de nieuwbouw van een verpleeghuis in Doetinchem. Met Samen Thuis bedienen we de groep mensen die niet (meer) in aanmerking komt voor een plaats in een verpleeghuis.

Natuurlijk ging dit alles niet zonder slag of stoot. We hebben collega's moeten laten gaan en we hebben meermaals een beroep moeten doen op de flexibiliteit van andere collega's. Dit alles heeft echter zijn vruchten afgeworpen. Markenheem laat over 2024 een solide financieel resultaat zien. Onze cliënten geven ons hoge waarderingen op Zorgkaart Nederland en in onderzoeken naar tevredenheid over zowel de wijkverpleging als de huishoudelijke ondersteuning. Incidenten in de zorg zijn in 2024 uitgebleven.

Markenheem ligt op koers. Er zal ook in de nabije toekomst veel van onze organisatie en van onze medewerkers worden gevraagd. We zijn daar klaar voor. Ouderen in onze werkgebieden Bronckhorst en Doetinchem kunnen voor hun welzijn en zorg blijven rekenen op de ruim 1.300 medewerkers en vrijwilligers van Markenheem!

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 zorgen we voor kwetsbare ouderen in de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem. Onze zorg richt zich voornamelijk op mensen met dementie. Daarnaast bieden we zorg aan ouderen met een lichamelijke zorgvraag. We verlenen niet alleen medische zorg, maar kijken ook naar welzijn en bieden liefdevolle ondersteuning.

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

Markenheem heeft vijf verpleeghuizen en biedt sinds 2020 samen met Azora en Sensire, tijdelijke verpleeghuiszorg op locatie De Slingebeek. Hier leveren we extra capaciteit om de wachtlijsten voor deze zorg te verkorten.

Op onze locaties wonen 367 mensen met een Wlz-indicatie. Wij bieden verpleeghuiszorg en eerstelijnsverblijf. Daarnaast ondersteunen we 366 cliënten met wijkverpleging, 99 ouderen met dagbesteding en 738 mensen met hulp bij het huishouden. Ook bieden we tijdelijk verblijf, personenalarmering en de verhuur van appartementen. Ultimo 2024 waren er 915 medewerkers bij Markenheem in dienst en konden we rekenen op 391 vrijwilligers. Daarnaast boden we stage- en onderzoeksmogelijkheden aan voor zo’n 36 leerlingen en studenten.

Het welzijn van onze cliënten staat centraal. We vinden het belangrijk dat ouderen zoveel mogelijk zelfstandig blijven en het leven leiden zoals zij dat willen. Als dat niet meer lukt, bieden we zorg en ondersteuning met liefde en respect. Waar mogelijk maken we gebruik van technologie, zodat cliënten zelfstandiger kunnen blijven en zich veilig voelen.

Onze Visie
Markenheem werkt vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. We bieden ondersteuning bij wat mensen het belangrijkste vinden in hun leven. De cliënten van Markenheem behouden de regie over hun eigen leven en kunnen 24/7 terugvallen op het vakmanschap binnen Markenheem.



Wij werken daarbij vanuit de Sociale Benadering, waarbij we het welzijn van onze cliënten vooropstellen. Ons team bestaat uit deskundige medewerkers die niet alleen gespecialiseerd zijn in zorg, maar ook in het bevorderen van welzijn.

Onze 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 - Zorgvragen



Figuur 2 - Zorgverleners



INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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 2024

2024 stond, net als 2023, in het teken van de toekomstbestendigheid van Markenheem. Zowel het zorgaanbod, de organisatiestructuur als de huisvesting kregen daarbij onze aandacht.

Transitie bedrijfsondersteuning

In 2024 hebben we, onder leiding van de interim-directeur Bedrijfsondersteuning, de structuur van de bedrijfsondersteuning aangepast om de zorg beter te ondersteunen en kosten te besparen.

In de nieuwe structuur is er meer samenhang tussen de taken die bij de ondersteunende teams liggen. Ook is er meer aandacht voor informatiemanagement, HR-beleid en inkoop. Daarnaast hebben we een Klantcentrum ingericht, waarin alles rondom de cliënt wordt geregeld: vanaf het eerste contact tot en met de facturering.

Samen Thuus

Samen Thuus is, naast Zelhem, ook van start gegaan bij de aanleunwoningen van verpleeghuis De Bleijke in Hengelo. In 2024 hebben in totaal zestien cliënten op basis van Samen Thuus zorg, ondersteuning en begeleiding ontvangen. Met dit zorgconcept kunnen mensen langer, veilig en verantwoord thuis blijven wonen. Mede door het groeiende aantal ouderen dat zo lang mogelijk thuis wil blijven wonen en de regie over het eigen leven wil behouden, zien we een toenemende behoefte aan deze vorm van intensieve zorg thuis. Daarnaast loopt de wachttijd voor een plek in het verpleeghuis steeds verder op. Begin 2025 is er een scholing gestart voor de woonleefondersteuners.

Herinrichting ONS

In 2024 hebben we grote stappen gezet op weg naar uniformiteit van zorgplannen in de applicatie ONS. De intramurale en extramurale zorg werken nu op dezelfde manier en kunnen daardoor beter samenwerken. We hebben afscheid genomen van de Ysis-software, waardoor nu ook de medische vakgroep in ONS werkt.



Op basis van de MIKZO-methodiek (Meetinstrument Kwaliteit van Zorg) brengen de intra- en extramurale zorgverleners samen met de cliënten en hun sociale netwerk de zorgdoelen in kaart. De overstap naar de MIKZO-methodiek brengt voor de extramurale zorg nog enkele uitdagingen met zich mee. In 2025 richten we ons op het verder optimaliseren van deze nieuwe werkwijze.

Passende Zorg

Bij Markenheem stimuleren we de regie van bewoners vanuit het principe van Positieve Gezondheid: wat maakt hun dag waardevol? In plaats van de ziekte centraal te stellen, vragen we: wat maakt u blij en hoe kunnen we dat (weer) mogelijk maken? Daarbij kijken we eerst naar wat de cliënt zelf kan, met hulp van zijn netwerk, technologie, mantelzorgers en vrijwilligers. Tijdens familieavonden onderzochten we samen met familieleden welke ondersteuning nodig is. De gesprekken leverden waardevolle inzichten op, die we in 2025 verder zullen uitwerken, mede met CarenZorgt.

Ontwikkelingen huisvesting

In 2024 hebben we verschillende lopende projecten voortgezet. Zo hebben we de plannen voor de Sicco Mansholtweg in Doetinchem aangepast na buurtbezwaren en werken we deze in 2025 verder uit. Ook de ontwikkeling van twee complexen voor Samen Thuus in Zelhem is goedgekeurd door de gemeente Bronckhorst en krijgt in 2025 vorm.

Daarnaast hebben we de vastgoedorganisatie versterkt met een vastgoedadviseur. We hebben de CO₂-reductietool in gebruik genomen. Deze tool helpt ons te verduurzamen door inzicht te geven in uitstoot, verbeterpunten te identificeren, reductiedoelen te stellen en de voortgang te monitoren. Dit ondersteunt gerichte onderhoudsinvesteringen en draagt bij aan het verkleinen van onze CO₂-voetafdruk.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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



SOPHIE BULTINK EN NICOL VELDBOOM
BLIKKEN TERUG OP HERINRICHTING NEDAP ONS

Grote stap richting betere zorg: herinrichting elektronisch cliëntdossier

In 2024 zette Markenheem een belangrijke stap richting meer cliëntgerichte zorg door het elektronische cliëntdossier Nedap ONS opnieuw in te richten. Zowel in de thuiszorg als in de verpleeghuiszorg werken teams nu met uniforme zorgplannen op basis van de MIKZO-methodiek.

MIKZO (MeetInstrument Kwaliteit van ZOrg) helpt om samen met cliënten en hun netwerk zorgdoelen inzichtelijk te maken. Daarbij worden 34 aandachtspunten verdeeld over vijf domeinen – persoonsgerichte zorg, wonen, welzijn, veiligheid en gezondheid – beoordeeld en gescoord. Deze scores leiden tot acties die direct in het zorgplan worden opgenomen. De nadruk ligt op wat iemand nog wél kan, met de focus op oplossingen in plaats van beperkingen. MIKZO sluit aan bij de kwaliteitskaders voor wijkverpleging en verpleeghuiszorg.

In de zomer van 2024 begon de voorbereiding op de herinrichting van ONS. Twee keer per week werd met zorgprofessionals overlegd om wensen en behoeften op te halen. Kwaliteitsverpleegkundige Nicol Veldboom: “De betrokkenheid was groot en de samenwerking prettig. Dat zorgde voor korte lijnen.”

Het moet vóór de zorg werken

Op 16 december ging de nieuwe versie live. Teams werden vooraf geschoold en konden daarna zelfstandig hun dossiers aanpassen. Ook zijn vragenlijsten

vereenvoudigd op basis van wet- en regelgeving en praktijkervaring. Nicol: “Het uitgangspunt was dat ONS vóór de zorg moest gaan werken, niet tegen.”

Een belangrijke verbetering is dat behandelaren zoals fysiotherapeuten, ergotherapeuten en diëtisten nu zelf hun plannen kunnen aanmaken, wat veel tijd scheelt. Artsen kunnen bovendien direct andere disciplines inschakelen, wat de samenwerking versterkt.

Verpleegkundige in opleiding Sophie Bultink is enthousiast: “Het systeem werkt veel eenvoudiger. Je hebt alles meteen bij de hand, wat de kwaliteit van zorg echt verhoogt. Zeker nu tijd schaars is, is dat een groot voordeel.” De vernieuwde opnamechecklijst sluit direct aan op MIKZO, waardoor informatie tijdens het eerste gesprek direct verwerkt wordt.

De hoop is dat ook andere zorgorganisaties met MIKZO gaan werken om overdrachten tussen organisaties eenvoudiger te maken. Nicol: “We blijven verbeteren waar het kan.” Sophie vult aan: “Uiteindelijk draait het om één ding: betere zorg voor onze cliënten. Daar doen we het voor.”

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

Governance en compliance spelen binnen elke zorgorganisatie een belangrijke rol. Wat verstaan we bij Markenheem onder governance en compliance, en waarom zijn deze onderwerpen zo belangrijk? Op deze twee vragen geven we in de volgende paragrafen antwoord. Daarnaast 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. Bij Markenheem hebben we de wijze van toezichthouden vastgelegd in de nota IJkpunten van Toezicht en de informatieprotocollen, waarbij de Governancecode Zorg als leidraad dient.

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

Governance

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

De rollen van de bestuurder en het directieteam

De bestuurder bestuurt Markenheem en is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit, veiligheid en continuïteit van de zorg. De leden van het directieteam geven leiding aan de uitvoering van de zorg en ondersteuning. Daarnaast zorgen zij voor een goede afstemming van beleid en werkzaamheden binnen en tussen de operationele en ondersteunende teams.



1 STRUCTUURWIJZIGING VAN DE CENTRALE LEIDING

2 EFFECTIEVE SAMENWERKING MET CCR, OR EN VVAR

3 COMPLIANCE GOED OP ORDE, ZONDER AANDACHTSPUNTEN

De bestuurder en het directieteam vergaderden in 2024 wekelijks volgens een vooraf vastgesteld schema. De meeste aandacht werd besteed aan:

1. De herstructurering van de organisatie en de gewijzigde structuur en taakverdeling van een centrale leiding met een managementteam naar een centrale leiding met een directieteam.
2. De transitie van de Bedrijfsondersteuning naar een nog sterkere focus op de kerntaak: het ondersteunen van de zorg.
3. De versterking van de vastgoedorganisatie.
4. De uniformering van de inzet van medewerkers en de realisatie van een kosten-dekkende zorgexploitatie.

De rol van de raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) houdt toezicht op het algemeen beleid van de bestuurder. De RvT bevordert dat de bestuurder de doelstellingen van Markenheem realiseert en haar maatschappelijke verantwoordelijkheid waarmaakt. Ook ziet de raad erop toe dat de bestuurder de juiste keuzes maakt binnen de gestelde (financiële) kaders, waarbij de cliënten centraal staan. Daarbij wordt gewaarborgd dat alle relevante belangen zorgvuldig en evenwichtig worden afgewogen.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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: de auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid, de auditcommissie Financiën en de remuneratiecommissie. De commissies hebben een voorbereidende rol. Besluiten en goedkeuringen worden altijd in de vergadering van de RvT genomen.

De RvT bestond ultimo 2024 uit zes leden. Voor elk lid van de RvT is een functie-profiel opgesteld, met de vereiste competenties en deskundigheid. Leden worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, met de mogelijkheid tot een eenmalige verlenging van 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 introductie-programma. De leden ontvangen een passende vergoeding voor hun inzet, conform het advies van de NVTZ.

Bij de samenstelling van de RvT hanteren we de volgende uitgangspunten:

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

Figuur 3 - Diversiteit raad van toezicht



De rol van de ondernemingsraad

Binnen Markenheem is de medezeggenschap van medewerkers ondergebracht bij de ondernemingsraad (OR). De OR behartigt de belangen van de medewerkers en zorgt voor een goede afweging tussen de belangen van de organisatie en die van zijn medewerkers.

De OR bestond ultimo 2024 uit negen leden. Leden worden verkozen voor een periode van vier jaar en kunnen na afloop van hun termijn worden herkozen.

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

De rol van de cliëntenraden

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

Elke locatie van Markenheem heeft een eigen lokale cliëntenraad (LCR), waardoor medezeggenschap dicht bij de cliënten plaatsvindt. De LCR bestaat uit cliënten, hun naaste verwanten en/of vrijwilligers.

Afhankelijk van het onderwerp heeft de CCR advies- of instemmingsrecht. De onderwerpen gaan over ontwikkelingen binnen Markenheem, zoals de kwaliteit van zorg, vastgoed, veiligheid en andere zaken cliënten 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 vergadert regelmatig, waarbij de CCR structureel overleg heeft met de bestuurder en de LCR met de manager Welzijn Zorg Wonen van de betreffende locatie.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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 2024 uit acht leden. Een lid wordt gekozen en 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

De VVAR geeft advies aan de bestuurder om zo de kwaliteit van de zorg te waarborgen en te verbeteren. De VVAR streeft ernaar bij te dragen aan:

- het verbeteren van de kwaliteit van zorg voor cliënten;
- een grotere betrokkenheid van medewerkers bij de koers van Markenheem.

De VVAR bestond ultimo 2024 uit zeven leden.

Compliance

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

We zien er scherp op toe dat iedere schijn van niet-integer handelen door deze personen wordt vermeden. Dit doen we onder andere door voortdurend aandacht te besteden aan dilemma's rondom compliance en integriteit. We volgen hierbij het specifieke beleid dat de bestuurder heeft vastgesteld. Verder volgen we een gedragscode en beschikken we over een klokkenluiders- en incidentenregeling.

Voorkomen van belangenverstrengeling

Tijdens het jaarlijkse remuneratiegesprek met de bestuurder wordt ook eventuele belangenverstrengeling besproken.



Gedurende het jaar informeert de bestuurder de RvT aan de hand van de risico-rapportage en de kwartaaloverzichten over contacten met stakeholders en mogelijke belangenverstrengeling. In een uitgebreid en vastgesteld informatieprotocol is afgesproken dat compliance een structureel terugkerend agendapunt is. In het verslagjaar waren er geen situaties die aanleiding gaven om het onderwerp belangenverstrengeling verder uit te diepen.

We hechten er belang aan dat onze compliance bijdraagt aan de goede reputatie en betrouwbaarheid van Markenheem. Iedereen die zorg van ons ontvangt, 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 onze cliënten bij de besluitvorming;
- het naleven door medewerkers van Markenheem van de interne procedures, de gedragscode en soortgelijke regelgeving (integriteit en persoonlijke compliance);
- de bewaking en beoordeling 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 2024

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

De ouderenzorg is in transitie. Om ook in de toekomst goede zorg en ondersteuning te kunnen bieden, moeten we het samen doen – cliënten, naasten, vrijwilligers en professionals. Waar mogelijk zetten we technologie in om goede zorg en eigen regie te ondersteunen. We werken in de wijk in toenemende mate aan preventie en herstel. Voor de bewoners is Markenheem hun thuis in de laatste fase van hun leven. Dat vraagt niet alleen om zorg van hoge kwaliteit, maar vooral ook om een sterke focus op zingeving en kwaliteit van leven.

Markenheem is een echt Achterhoekse organisatie. We zijn geworteld in de regio, en nabijheid doet ertoe. We vinden het belangrijk dat we onze cliënten echt kennen en dat onze medewerkers door hen gekend zijn. Zo kunnen we de zorg samen vormgeven. Samen met de cliënten, samen met onze vrijwilligers, samen met naasten en samen in de wijk.

Hoe weten we dat we het goed doen en het goede doen?

De inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), onze HKZ-auditor, de behandeldienst en onze samenwerking met het Slingeland Ziekenhuis en andere externe partners helpen ons om de kwaliteit van onze zorg te monitoren en te verbeteren. In onze organisatie werken kwaliteitsverpleegkundigen, gespecialiseerde verpleegkundigen en teamcoaches dagelijks aan kwaliteit, samen met de zorgteams. Door het monitoren van de kwaliteitsmeldingen van onze medewerkers werken we gericht aan verbeteringen. En misschien wel het belangrijkste: in de afstemmingsgesprekken met cliënten en hun naasten evalueren we de zorg en ondersteuning op individueel niveau.

Klanttevredenheid

Naast de individuele evaluaties van onze zorg en ondersteuning met cliënten en hun naasten, meten we ook regelmatig de cliënttevredenheid via Zorgkaart Nederland, PREM (Patient Reported Experience Measures) en cliënttevredenheidsonderzoeken voor hulp bij de huishouding, verpleeghuiszorg somatiek en verpleeghuiszorg psychogeriatric (PG). De resultaten van deze metingen worden besproken binnen de teams en leiden tot gerichte verbeteracties.



HKZ-keurmerk

Markenheem gebruikt het HKZ-keurmerk (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) als kapstok voor de organisatie van kwaliteit. De HKZ-audit in 2024 heeft ons geholpen om in beeld te brengen of we de zaken goed op orde hebben, de klant centraal stellen en voortdurend werken aan verbeteringen.

De belangrijkste les uit de audit was dat we meer focus moeten leggen op evaluatie en doorontwikkeling. In 2024 hebben we daartoe belangrijke stappen gezet. Dat geeft ons het vertrouwen dat 2025 een jaar van verdere groei wordt.

Generiek Kompas

In 2025 gaat Markenheem werken met het Generiek Kompas, het nieuwe kwaliteitskader voor de verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT). We zijn enthousiast over dit kader: het geeft ons de ruimte om kwaliteit in al haar aspecten te beoordelen. De voorbereidingen voor het werken met het Generiek Kompas zijn eind 2024 gestart.

Kennismanagement

In 2024 hebben we hard gewerkt aan het verminderen en verbeteren van onze documenten, procedures en protocollen. Het aantal interne documenten is afgebouwd van 613 naar 498, en 164 documenten zijn aangepast en herschreven.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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



SIMON NIJLAND EN INGEBORG VALENTIJN
IN GESPREK OVER TOEKOMSTBESTENDIG ZORGCONCEPT

Goede basis gelegd voor Samen Thuis in 2024

De vraag naar zorg aan huis groeit, mede door de forse wachtlijsten voor verpleeghuizen en de wens van ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen. Het concept Samen Thuis speelt hierop in door mensen langer, veilig en verantwoord thuis te laten wonen. We spraken met Simon Nijland, manager Welzijn Zorg Wonen, en woonleefondersteuner Ingeborg Valentijn over deze vernieuwende aanpak, die in 2024 verder werd uitgerold binnen Markenheem.

Samen Thuis biedt een totaalpakket van zorg en ondersteuning, afgestemd op de wensen en behoeften van de cliënt. Markenheem introduceerde dit concept in 2023 en begon in 2024 met vijf cliënten. Eind dat jaar waren dat er al zestien.

Simon: "Naast De Zonnekamp in Zelhem zijn we nu ook gestart bij de aanleunwoningen van verpleeghuis De Bleijke in Hengelo. De behoefte aan intensieve zorg thuis groeit snel. Met Samen Thuis helpen we ouderen om de regie over hun eigen leven te behouden."

Ingeborg Valentijn is een van de woonleefondersteuners binnen Samen Thuis. Na jaren in de huishoudelijke ondersteuning, begon ze in mei 2024 in haar nieuwe rol. "Mijn zorghart begon weer te kriebelen", vertelt ze. "De combinatie van persoonlijke verzorging, hulp bij het aankleden en huishoudelijke ondersteuning sprak me aan." Ingeborg volgt nu samen met collega's een gerichte opleiding tot woonleefondersteuner.

Zorg op maat

Samen Thuis levert zorg op maat. Ingeborg: "Elke cliënt is anders. We stimuleren cliënten en mantelzorgers om zoveel mogelijk zelf te doen." Ook het sociale aspect is belangrijk. "Er is tijd voor een spelletje of een kop koffie. Dat maakt het werk extra waardevol." Simon vult aan: "We doen dit echt samen, met wijkverpleging, huisartsen, dagbesteding én de omgeving van de cliënt."

De ambitie is om eind 2025 naar dertig cliënten te groeien en ook in Doetinchem te starten. "We bouwen aan lokale teams en zoeken aansluiting met welzijnsorganisaties", aldus Simon. "Maar kwaliteit blijft altijd voorop staan."

In 2025 ligt de focus op samenwerking met huisartsen en buurtinitiatieven. Simon besluit: "Samen Thuis is dé oplossing voor ouderenzorg. We lopen in de Achterhoek voorop in deze beweging."

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

Hierbij waren de managers Wonen Zorg Welzijn, de kwaliteitsverpleegkundigen en de wijkverpleegkundigen intensief betrokken. Zo willen we onze medewerkers ontzorgen en onze kwaliteit waarborgen. Markenheem maakt gebruik van de medische protocollen van Vilans.

Melden van incidenten

In 2024 hebben we gewerkt aan een eenvoudiger systeem voor het melden van incidenten door onze medewerkers. Het systeem voor meldingen met gevolgen voor de medewerkers is inmiddels in werking, en we gaan dit in 2025 evalueren. Er zijn in 2024 geen calamiteiten geweest.

Door het melden van incidenten hebben we geleerd dat het proces van voorschrijven tot het verstrekken van medicatie verder kan worden verbeterd. Ook gaan we onderzoeken wat we op het gebied van valpreventie nog kunnen optimaliseren.

Lerende organisatie

Markenheem richt de blik steeds meer naar buiten. Zo hebben we verschillende subsidies ontvangen om de zorg verder te verbeteren en technologie beter in te zetten. In 2024 hebben we gewerkt aan de professionalisering van leren en ontwikkelen binnen de organisatie. In dit kader zijn we gestart met de selectie van een nieuw leermanagementsysteem (LMS), dat onze medewerkers en beleidsadviseurs zal helpen om het leren en ontwikkelen beter te organiseren en te volgen.

Meldingen en klachten

In 2024 is de functie van klachtenfunctionaris binnen Markenheem geïntroduceerd om de afhandeling van klachten te optimaliseren en leermomenten binnen de organisatie beter te benutten. Als het goed gaat, maar ook als zaken niet helemaal naar tevredenheid verlopen, horen we dat graag van onze cliënten. Van die situaties willen we bij Markenheem leren om zo te werken aan de bestendinging en verbetering van onze zorg- en dienstverlening.

Figuur 4 - Onvrijwillige zorg

Locaties	Wonen met een rechterlijke machtiging (verzet tegen het wonen)	Toedienen van vocht, voedsel en medicatie	Beperking het eigen leven in te richten	Medicatie voorgeschreven buiten de richtlijn	Beperking van de bewegingsvrijheid
De Bleijke	0	0	0	0	0
Croonemate	0	0	0	0	0
Hyndendael	0	0	1	0	0
Schavenweide	2	1	0	1	0
De Zonnekamp	1	1	0	2	1
Totaal Markenheem	3	2	1	3	1

Toelichting

Drie bewoners zijn met een rechterlijke machtiging opgenomen, van wie twee kort na opname zijn overleden.

Bij één bewoner is medicatie gecamoufleerd aangeboden en afgebouwd.

Eén bewoner kreeg zorg onder dwang; deze onvrijwillige zorg is gestopt door het overlijden van de bewoner.

Voor één bewoner met verslavingsproblematiek (tabak) is een stappenplan opgesteld.

Bij drie bewoners is medicatie voorgeschreven buiten de richtlijn. Deze onvrijwillige zorg is gestopt door overlijden of door het afbouwen van de zorg.

Eén bewoner was beperkt in de bewegingsvrijheid; dit is niet meer actueel.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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 moedigen cliënten en contactpersonen aan om hun klacht of opmerking in eerste instantie te bespreken met de direct betrokkene(n). Onze medewerkers zullen er alles aan doen om het probleem op te lossen. Het is ook mogelijk om onvrede kenbaar te maken bij de manager Welzijn Zorg Wonen of de bestuurder.

Cliënten en contactpersonen die dit lastig vinden en hierbij hulp nodig hebben, kunnen contact opnemen met onze klachtenfunctionaris.

Er zijn in 2024 totaal 22 meldingen geregistreerd:

- Drie klachten, waarvan twee naar tevredenheid zijn opgelost en één nog in behandeling is.
- Eén klacht uit 2023, die ongegrond werd verklaard door de regionale klachtencommissie.
- Vier signalen (waarbij klagers geen opvolging wensten) over bejegening en beleid.
- Veertien meldingen, waarbij de klachtenfunctionaris heeft doorverwezen naar de verantwoordelijke managers.

Op basis van deze inventarisatie is een actieplan opgesteld om de processen rondom meldingen te verduidelijken en de afhandeling ervan verder te verbeteren. In 2025 besteden we extra aandacht aan het versterken van de interne communicatie en het optimaliseren van de registratie en opvolging van meldingen en klachten.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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, opgesteld in 2022, liep tot en met 2024. In dit plan hebben we een aantal keuzes gemaakt voor de toekomst van onze organisatie. We kiezen zowel voor zorg in het verpleeghuis als voor zorg bij mensen thuis. In onze verpleeghuizen richten we ons op 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 vaak ook lichamelijke beperkingen ontwikkelen. Buiten het verpleeghuis – in de wijkverpleging, dagbesteding, hulp bij huishouden en vanaf medio 2024 vanuit Samen Thuis – bedienen we meer doelgroepen. Deze keuzes hebben gevolgen voor onze hele organisatie, 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'. Die 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, zowel bij permanent en tijdelijk verblijf als in de thuissituatie. Klantgerichtheid en kwaliteit vormen de basis. Vanuit deze kernwaarden blijven we leren en ontwikkelen, zodat cliënten ook in de toekomst weten wat ze van Markenheem kunnen verwachten.
2. Wij breiden onze dienstverlening uit in de (intensieve) zorg en ondersteuning thuis, zowel geclusterd als breder in de regio's Bronckhorst en Doetinchem. Hiermee voltooien we de transitie van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg en leveren we onze maatschappelijke bijdrage aan de toenemende zorgvraag.



3. Wij gaan gericht en duurzaam de samenwerking aan met (zorg)partners bij initiatieven en maatschappelijke innovaties die aansluiten bij onze doelstellingen en kernwaarden. Hierdoor versterken we onze positie en zichtbaarheid in de regio.
4. Wij bieden cliënten persoonsgerichte zorg en voelen ons als medewerkers verbonden. Een prettige werksfeer en een professioneel werkklimaat zijn hierbij essentieel. Daarom werken wij vanuit duurzame relaties aan goed werkgeverschap en professionele ontwikkeling. We behouden korte lijnen binnen de organisatie en ontwikkelen de vaardigheden en flexibiliteit die nodig zijn voor de toekomst.
5. Wij investeren in digitalisering, technologie en huisvestingsconcepten die 'warme' zorg verbeteren. Dit verhoogt de kwaliteit van leven voor cliënten en verlicht het werk van onze zorgprofessionals.

In de bestuurlijke agenda hebben we deze doelen vertaald naar een jaarplan.

Hierna lichten we per onderdeel toe wat we in 2024 realiseerden.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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 WELZIJN

Intramurale zorg

In het afgelopen jaar hebben we bij Markenheem duidelijk ervaren welke impact de dubbele vergrijzing heeft op de zorg. Meer ouderen blijven langer thuis wonen, waardoor de zorgvraag in de thuissituatie toeneemt. Bij Markenheem hebben we hierop ingespeeld door het concept Samen Thuus uit te rollen.

Daarnaast merken we het op alle locaties, waar nieuwe bewoners vaker een intensieve en soms complexe zorgvraag hebben. De verwachting is dat nieuwe bewoners ook korter bij ons wonen. Op alle locaties is de zorgvraag toegenomen, waardoor een groter beroep wordt gedaan op onze medewerkers.

De veranderdoelen van 2024 sloten aan op die van 2023:

1. regie bij de bewoner;
2. eigenaarschap;
3. anders denken, anders doen op alle locaties: basis op orde en uniformiteit;
4. financieel gezond.

We lichten per veranderdoel toe hoe we dit hebben aangepakt.

Ad 1. – Regie bij de bewoner

Voor het vergroten van de regie bij de bewoner maken wij gebruik van de uitgangspunten van Positieve Gezondheid: wat draagt bij aan een waardevolle en prettige dag? In plaats van te focussen op ziekte, zoeken we met de bewoners naar het antwoord op de vraag: waar wordt u blij van en hoe kunnen we dat (weer) mogelijk maken? Hoe zorgen we ervoor dat u hierover zelf de regie heeft en niet afhankelijk bent van anderen?

Uit gesprekken met bewoners en hun familieleden blijkt het soms te gaan om kleine zaken, zoals een medebewoner helpen door koffie te brengen, iemand helpen die de weg niet meer weet of blijft wandelen... Samen met een divers samengestelde

groep medewerkers zijn we op zoek gegaan naar een manier om hierover in gesprek te gaan met onze bewoners en hun familieleden. We hebben dit gedaan aan de hand van Passende Zorg, met behulp van de Schijf van 5 – ontwikkeld door een collega-zorgaanbieder.

In de Schijf van 5 worden de volgende vragen gesteld:

1. Wat kan de bewoner nog zelf of wil deze weer zelf leren?
2. Wat is mogelijk door de inzet van technologie?
3. Wat kan worden opgepakt door de familie of het netwerk van de bewoner?
4. Welke ondersteuning kunnen vrijwilligers bieden?
5. Welke vraag blijft uiteindelijk over voor de professionals van Markenheem?

Passende Zorg helpt ook om zorg in de toekomst mogelijk te blijven maken. Door de vergrijzing moeten we met minder medewerkers voor meer cliënten zorgen. De ontwikkeling van het vragenmodel leidde tot boeiende discussies die vaak gaan over: hoeveel regie leg je bij de bewoner, en mag dat leiden tot een toename van het risico?

Op basis van de verkregen inzichten hebben we een opzet ontwikkeld die tijdens familieavonden op elke locatie is gepresenteerd (de bijeenkomsten op De Bleijke, Croonemate en De Zonnekamp vonden begin 2025 plaats). Het leidde op alle locaties tot boeiende discussies, mede dankzij de goede opkomst van familieleden. We hebben geleerd dat zij niet alleen het best in staat zijn om te beoordelen wat bewoners willen wanneer zij dat zelf niet meer kunnen aangeven, maar ook zeer bereid zijn ons te ondersteunen bij het bieden van zorg en welzijn. Wij kunnen duidelijker zijn in onze wensen en de mogelijkheden.

De uitrol van CarenZorgt, gepland voor het voorjaar van 2025, kan daarbij ondersteunen. De waardevolle input uit de bijeenkomsten krijgt dus een vervolg in 2025. Dan bespreken we alle opmerkingen en proberen we antwoorden te vinden op de vraag: hoe realiseren we deze wensen, samen met de bewoners, hun netwerk en de vrijwilligers?

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

Tonos care

We zijn gestart met de implementatie van de applicatie Tonos care als hulpmiddel om de regie van de bewoners zoveel mogelijk te waarborgen. Daarbij hebben we geïnterviewd wat er nodig is in het planningsproces om Tonos succesvol te kunnen invoeren. De uitrol heeft enige tijd stilgelegen omdat de zomerbezetting voorrang vroeg van onze planners. De invoer van Tonos wordt voortgezet in 2025.

Opendeurenbeleid

We hechten veel waarde aan de bewegingsvrijheid van onze bewoners. Ook op dat gebied staat eigen regie centraal. Daarom hebben we in 2024 hard gewerkt aan het opendeurenbeleid. Dankzij ondersteuning van moderne technologieën krijgen bewoners meer vrijheid om zich te bewegen – net als thuis. Naast de inzet van techniek en de aanpassing van locaties, hebben we ook aandacht besteed aan het omgaan met vrijheid en risico's, voor zowel bewoners, naasten als medewerkers. Dit deden we onder andere via themabijeenkomsten, familiegesprekken en risico-inventarisaties.

Ad 2. – Eigenaarschap voor alle medewerkers

Medewerkers geven in gesprekken aan graag betrokken te worden bij ontwikkelingen. Er werken bij Markenheem veel professionals, van wie we de kennis en ervaring optimaal willen benutten. Hier hebben we op verschillende manieren invulling aan gegeven. Op de locaties krijgt dit vooral vorm via de bordgesprekken. Kwaliteitsverpleegkundigen denken actief mee over de zorgprocessen en nemen het voortouw wanneer er procedures of werkwijzen moeten worden aangepast.

In 2023 zijn een aantal nieuwe functies geïntroduceerd, waarvan was afgesproken dat deze na een jaar zouden worden geëvalueerd. Dit geldt zowel voor de functies binnen het zogeheten vierkant van de locaties, als voor andere zorg- en welzijnsfuncties. We zijn in 2024 gestart met de evaluatie van dit vierkant.



Vanwege de werkdruk bij de managers hebben de teamcoaches met expertise Onbegrepen gedrag onvoldoende tijd kunnen besteden aan 'coaching on the job'. Ze zijn te veel tijd kwijt met het oplossen van dagelijkse problemen in de bezetting. Hiervoor zoeken wij nog passende oplossingen.

De kwaliteitsverpleegkundigen richten zich op de kwaliteit van zorg en ondersteunen de teams hierbij.

We hebben de functie van manager Welzijn Zorg Wonen (WZW) in 2024 gewijzigd door het vertrek van een aantal managers. Voorheen gaven managers samen leiding aan een locatie. Nu hebben we nadrukkelijker gekeken naar de workload en de wens om meer duidelijkheid en eenheid in de aansturing per locatie te creëren. Daarnaast bleek het noodzakelijk om een manager voor de extramurale zorg te benoemen. Het team bestaat nu uit vier managers Welzijn Zorg Wonen, die gezamenlijk leidinggeven aan de locaties en de extramurale zorg.

Ad 3. – Anders denken, anders doen op alle locaties: basis op orde en uniformiteit

Basis op orde

We hebben het project 'Basis op Orde', dat in 2023 is gestart, gecontinueerd. Een belangrijk onderdeel daarvan is het uniform inrichten van de facilitaire en andere processen op elke zorglocatie. Hierdoor wordt het voor medewerkers eenvoudiger om, indien nodig, op verschillende locaties te werken.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

Er is veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de zorgprocessen, onder andere door het zorgvuldig bijhouden van de zorgleefplannen. Deze waren niet op alle locaties uniform ingericht. Eind 2024 hebben we opnieuw intensief aandacht gegeven aan dit proces en zijn alle zorgleefplannen op uniforme wijze geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

De meldingen over incidenten en calamiteiten zijn op de locaties door de kwaliteitsverpleegkundigen bijgehouden en tijdens de bordoverleggen in de teams besproken. Bij ernstige incidenten heeft een multidisciplinair team van professionals deze geanalyseerd. In 2025 willen we meer aandacht besteden aan het locatie-overstijgend leren.

In de BIG-commissie is een notitie voorbereid over de invoering van het concept 'bekwaam is bevoegd' en wat dit betekent voor de scholingen. Door de afwezigheid van de voorzitter van de commissie heeft dit proces enige tijd stilgelegen. In het scholingsplan nemen we het advies van de commissie mee, zodat medewerkers zo goed mogelijk kunnen worden ingezet en eigenaarschap kunnen dragen voor die onderdelen waarvoor zij bekwaam en bevoegd zijn.

Samenwerking met het behandelteam

Markenheem heeft een structurele samenwerking met Azora met betrekking tot de inzet van behandelaren. Vanuit Azora worden behandelaars gedetacheerd bij Markenheem. We waarderen hun betrokkenheid bij onze bewoners.

In de loop van 2024 is door de discussies over welzijn en over de toepassing van de Schijf van 5 gebleken dat Markenheem niet altijd dezelfde invulling geeft aan de zorgprocessen als Azora. Het behandelteam van Azora volgt echter, zoals afgesproken, de behandelrichtlijnen die daar van toepassing zijn. Maar deze stroken soms niet met de visie van Markenheem.

Zo stellen wij het welzijn van de bewoners centraal, wat betekent dat er mogelijk risico's worden genomen wanneer de cliënten en hun familie hiervoor kiezen. Bijvoorbeeld bij slikproblemen: voor Markenheem is het niet vanzelfsprekend om altijd gemalen eten te serveren; we vragen eerst naar wensen van de cliënt.

We formuleren een nieuwe visie op behandeling die aansluit bij onze bewoners en andere cliënten. In dat kader evalueren we de samenwerking met de behandel-dienst van Azora.

Ad 4. - Financieel gezond

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

Uit eerdere analyses is gebleken dat er op de verschillende locaties niet eenduidig werd omgegaan met de inzet van medewerkers, ondanks de uniforme norm vanuit de gezamenlijke zzp-tool. We hebben in 2024 hard gewerkt aan uniformiteit, zodat de werkdruk en werklast evenredig verdeeld werden over de locaties. Deze inspanning heeft geleid tot verbeterde financiële resultaten. Belangrijk hiervoor was de grote bereidheid van medewerkers om op andere locaties ingezet te worden wanneer daar aanleiding toe was.

Naast de inzet van medewerkers hebben we ook gekeken naar de juistheid van de indicaties. Door zorg te dragen voor passende indicaties ontstond er ruimte om medewerkers in te zetten wanneer dat nodig was. Hierdoor was het niet alleen mogelijk om een betere kwaliteit van zorg te bieden, het leverde ook ruimere budgetten op voor de inzet van medewerkers.

Daarnaast hebben we kritisch gekeken naar de inzet van medewerkers die niet in loondienst zijn (PNIL) en hen bij voorkeur niet ingezet op dure uren, zoals nachtdiensten. Hierdoor is het gelukt de inzet van PNIL te verminderen.

Een aantal medewerkers had arbeidsovereenkomsten met relatief veel uren, terwijl zij, gezien hun opleiding en ervaring, niet voldoende uren konden maken. In de tweede helft van 2024 hebben we hen scholing aangeboden, waardoor zij nu breder inzetbaar zijn.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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



BRENDA STRONKS EN RIA BREUKELAAR
OVER SAMEN MET NAASTEN ZORG VERLENEN

Passende Zorg is nog een zoektocht, maar stapje voor stapje komen we er

In 2024 hebben we, onder meer door het organiseren van verschillende bijeenkomsten rondom Passende Zorg, geprobeerd om erachter te komen wat het netwerk van de cliënt kan doen om de zorg te ondersteunen.

Passende Zorg helpt om zorg ook in de toekomst haalbaar te houden. Brenda Stronks, manager Welzijn Zorg Wonen, vertelt hoe dit op locatie Schavenweide sinds zomer 2024 steeds meer vorm krijgt. “Door vergrijzing en personeelstekort moeten we met minder mensen meer zorg leveren. Daarom kijken we goed: wat kan iemand zelf, wat kan het netwerk doen en wat is de taak van de zorgprofessional? Waar we eerder bij opname alles overnamen, vragen we nu: ‘Wat deed u thuis al en kunt u dat blijven doen?’ Alleen zo kunnen we de groeiende zorgvraag aan.”

Activiteitenbegeleider Ria Breukelaar vult aan: “Het zit vaak in kleine dingen: een wandeling, koffiedrinken, een spelletje. We hebben nu ook duo(rolstoel)fietsen die mantelzorgers mogen lenen. Sommigen helpen zelfs met persoonlijke verzorging, zoals nagels lakken of haren krullen. Het draait om wat iemand wil én kan.”

Het is hier geen hotel

Passende Zorg is nog in ontwikkeling. Brenda merkt dat medewerkers het soms lastig vinden om hulp te vragen: “Ze willen niets uit handen geven of zijn

bang dat het misgaat. Tegelijk weten familieleden vaak niet wat zij kunnen doen, zeker als hun naaste moeilijk communiceert.”

Daarom zijn bijeenkomsten georganiseerd met familie en medewerkers. “Een familielid zei: ‘Jullie moeten stoppen met doen alsof dit een hotel is.’ Die uitspraak typeert de omslag die nodig is. Passende Zorg is niet alleen iets van Markenheem, het is een maatschappelijk vraagstuk.”

Volgens Ria is het vooral een kwestie van wennen en goed afstemmen. Educatie is belangrijk. “We sturen nu nieuwsbrieven met ideeën: kom koken of maak samen een fietstocht.” Brenda deelt een voorbeeld: “Een dochter ging flyereren in huis omdat haar vader zei dat hij zijn burens niet kende. Nu is er een groepje dat wekelijks samenkomt.”

Brenda kijkt vooruit: “Eind 2025 willen we dat Passende Zorg vanzelfsprekend is. Dat we het netwerk direct betrekken en de drempel om hulp te vragen lager is. We maken stappen – soms met vallen en opstaan – maar we zijn op de goede weg.”

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2024
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 de inzet van meer vaste medewerkers is de kwaliteit van de zorg toegenomen. Ook leidde dit tot hogere tevredenheid bij de medewerkers: ze werken minder dagen omdat ze langere diensten kunnen maken. Ook financieel heeft deze aanpak voordelen opgeleverd, omdat er minder zogenaamde minuren waren. Dit zijn uren waarop geen inzet plaatsvindt terwijl er wel loon wordt betaald.

We zijn trots op de resultaten die we eind 2024 hebben behaald. Voor 2025 komt er een vervolg in de vorm van een optimalisatie van het schoonmaakproces, waarbij de zorggebonden schoonmaak onderdeel wordt van de zorg. Uiteraard maken we die beweging in nauwe samenspraak met zowel de bewoners als de medewerkers. Hetzelfde geldt voor de processen rondom eten en drinken, die per locatie verschillend zijn ingericht.

Later in 2025 zullen we deze verbeterprocessen samen met de bewoners en medewerkers evalueren en waar nodig uniformeren.

Extramurale zorg

In 2024 hebben we mooie stappen gezet in onze zorg voor de cliënten die thuis wonen. We lichten deze hierna toe. Ook spraken zij hun tevredenheid uit over de zorg die wij verlenen.

Project 'Reablement wijkverpleging'

In 2024 hebben zes Achterhoekse zorgorganisaties vanuit het gezamenlijke project 'Reablement wijkverpleging' de eerste praktijkervaring opgedaan. Azora, Careaz, De Gouden Leeuw Groep, Marga Klompé, Markenheem en Sensire zien in de resultaten tot nu toe dat reablement zowel bij de cliënt als bij de medewerker de bewustwording bevordert. De cliënt ervaart meer eigen regie, en bij de medewerker helpt het om de zorgvraag te verminderen.

Reablement draait om het herwinnen van zelfredzaamheid. We nemen niet over wat iemand zelf kan, maar ondersteunen bij het (her)aanleren van vaardigheden. Het belangrijkste is dat mensen zo zelfstandig en onafhankelijk mogelijk blijven leven, op hun eigen manier. Door te werken volgens de principes van reablement zorgen we er samen voor dat de juiste zorg nu én in de toekomst op de juiste plek beschikbaar blijft.

PREM-onderzoek wijkverpleging

Zoals elk jaar is in de wijkverpleging het PREM-onderzoek ('Patient Reported Experience Measures') afgenomen: een onderzoek onder cliënten over wat zij van de zorg vinden. Ook in 2024 zijn er mooie scores behaald en spreken ze hun tevredenheid uit. 60% van de bevroagde cliënten zou Markenheem aanbevelen. Gemiddeld krijgt Markenheem een 8,6 als cijfer.

Onderzoek cliëntervaringen Hulp bij de huishouding

In het najaar van 2024 heeft gecertificeerd meetbureau Van Loveren & Partners de tevredenheid van cliënten over de huishoudelijke hulp van Markenheem onderzocht. Op alle onderzochte kwaliteitsaspecten gaven de cliënten van Markenheem zeer positieve beoordelingen. Het meest positief zijn zij over het aanbieden van de zorg op de afgesproken tijd. 66% van de bevroagde cliënten zou Markenheem aanbevelen. Gemiddeld krijgt de huishoudelijke hulp van Markenheem een 9,3 als cijfer.

Samen Thuus: verpleeghuiszorg in de eigen woning

In 2024 hebben de eerste cliënten gebruikgemaakt van verpleeghuiszorg aan huis. Onder de naam Samen Thuus bieden we het Volledig Pakket Thuis (VPT) aan mensen die nog zelfstandig wonen in hun huur- of koopappartement. Daarmee helpen we ouderen zo lang mogelijk veilig thuis te blijven wonen, met ondersteuning van familie, burens en voorzieningen in de wijk en op een verantwoorde manier. Dit is extra belangrijk nu de wachtlijsten voor verpleeghuizen langer worden en de vraag naar deze vorm van zorg in onze regio groeit.

We zijn gestart in Zelhem, bij de aanleunwoningen naast verpleeghuis De Zonnekamp, en in Hengelo, bij de aanleunwoningen naast De Bleijke. In 2024 hebben in totaal zestien cliënten zorg, ondersteuning en begeleiding ontvangen via Samen Thuus.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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 2025 breiden we uit naar Doetinchem en vergroten we ons dienstenpakket. De focus ligt op welzijn en het bevorderen van samen eten en drinken, in samenwerking met gemeenten, welzijnsorganisaties en woningcorporaties. Vrijwilligers en mantelzorgers krijgen gerichte opleidingen om beter te kunnen ondersteunen bij welzijns-taken. Ook onze woonleefondersteuners volgen extra scholing, zodat zij nog effectiever kunnen helpen bij dagelijkse activiteiten op het gebied van zorg en welzijn.

Nieuwbouw Het Loo in Zelhem

In 2024 heeft de gemeente Bronckhorst groen licht gegeven voor het nieuwbouw-plan Het Loo in Zelhem. In deze nog te realiseren wijk gaat Markenheem zorg aan-bieden via Samen Thuus. Een belangrijk uitgangspunt is dat bewoners naar elkaar omkijken. Daarom komt er een ontmoetingsruimte waar mensen samen kunnen komen. Samen met inwoners en projectpartners bouwen we aan een buurt waarin zorg voor elkaar, welzijn en samenleven centraal staan.

Markenheem biedt in deze wijk professionele zorg, zodat ouderen langer zelf-standig thuis kunnen wonen. Daarbij worden zij ondersteund door familie, vrienden, burens en welzijnsorganisaties. De bouw van de wijk start naar verwachting eind 2025. Markenheem werkt hierin samen met de gemeente Bronckhorst, ontwikkelaar Gro.Zel BV en woningcorporatie ProWonen.

MEDEWERKERS

Het is duidelijk dat medewerkers graag bij Markenheem willen werken. Wij scoren goed in het aantrekken van nieuwe collega's. We hebben bij Markenheem medewerkers die – ten opzichte van andere zorgaanbieders – relatief hoog zijn opgeleid. Dit alles vormt een stevig fundament om met vertrouwen de toekomst tegemoet te gaan. Wel zullen er de komende jaren flink wat medewerkers met pensioen gaan.

Medewerkersbestand in balans

Om een goede balans te creëren in de opbouw van ons medewerkersbestand richten we ons vooral op het opleiden van medewerkers zonder diploma's. Via scholing in deelcertificaten stellen we hen in staat om ondersteuning te bieden aan onze verzorgenden en verpleegkundigen. Dit neemt niet weg dat onze medewerkers binnen Markenheem nog steeds een volledige opleiding kunnen volgen, tot en met het niveau van verpleegkundige.

Figuur 5 - Aantal medewerkers (o.b.v. fte)

	2024	2023
Aantal medewerkers (o.b.v. fte)	531	537
In de zorg (percentage)	78%	78%
Ondersteunende functie (percentage)	22%	22%

Figuur 6 - In- en uitstroom medewerkers

	2024	2023
Instroom (in fte)	78,1	94,1
Uitstroom (in fte)	115,9	76,5
Verloop (percentage)	21,6%	18,4%

Figuur 7 - Gemiddelde leeftijd medewerkers

	2024	2023
Gemiddelde leeftijd medewerkers	41,03	41,7

Alle cijfers per 31 december van het verslagjaar en exclusief stagiairs.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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 maken de omslag van het sturen op diploma's naar het sturen op bekwaamheden. Om deze aanpak in 2025 te realiseren, richten we ons functiehuis opnieuw in. Medewerkers krijgen een functie op basis van wat zij kunnen en doen – niet meer automatisch op basis van hun diploma. We investeren vooral in medewerkers die kunnen omgaan met onbegrepen gedrag van onze bewoners en andere cliënten.

Minder zzp'ers

In 2025 gaat de Belastingdienst handhaven op schijnzelfstandigheid. Daarom bereiden we ons voor op het werken zonder zzp'ers in de zorg. We hebben contact opgenomen met de zzp'ers die voor ons werken met de vraag of ze bij Markenheem in dienst willen treden, waarbij we de regiearbeidsovereenkomst inzetten. Zo bieden we onze medewerkers meer flexibiliteit.

De inzet van zzp'ers lag in 2024 ongeveer op hetzelfde niveau als in 2023, maar we verwachten in 2025 een daling naar nul. Naast onze eigen flexpool zullen we dan ook gebruikmaken van uitzendkrachten.

Verzuim

Het verzuim is in 2024 verder gedaald naar 7,8%, wat hoger is dan de begrote 6,5%, maar nog steeds (fors) lager is dan het landelijk gemiddelde. De gecontinueerde inzet van de verzuimcoach heeft hieraan bijgedragen. We zien dat het verzuim voornamelijk langdurig is.

Figuur 8 - Gemiddeld verzuim

	2024	2023	2022
Cumulatief verzuim (percentage)	7,8%	8,08%	8,8%
Gemiddeld verzuim VVT-branche (percentage)	9,09%	8,95%	9,54%
Gemiddelde meldingsfrequentie verzuim	1,01	0,98	1,04

Figuur 9 - Kort, middellang en lang ziekteverzuim

	2024	2023
Kort verzuim (0-7dagen)	0,71%	0,77%
Middellang verzuim (8-43 dagen)	1,60%	1,52%
Lang verzuim (44-730 dagen)	5,51%	5,79%

Kleurrijke zorgverleners

Azora, Careaz, Markenheem en het Graafschap College leiden samen nieuwe zorg-medewerkers met een migratieachtergrond op. Om deze zorgmedewerkers optimaal te begeleiden, krijgen huidige medewerkers binnen de organisaties training in cultuursensitief werken.

Het project, genaamd 'Kleurrijke zorgverleners', biedt Achterhoekers met een migratieachtergrond de kans om een zorgopleiding aan het Graafschap College te volgen. In 2024 zijn dertien kandidaten gestart, van wie tien een BBL-opleiding richting zorg volgen. Bij het behalen van hun diploma kunnen ze bij Azora, Careaz of Markenheem aan de slag. In 2024 heeft Careaz zich bij het project aangesloten.

Dankzij dit project dragen we actief bij aan het oplossen van het tekort aan zorg-medewerkers en spelen we in op de veranderingen in het zorglandschap. De groep ouderen met een migratieachtergrond die zorg vragen, wordt namelijk steeds groter.

De diversiteit van onze bewoners neemt toe, met steeds meer mensen van verschillende culturele achtergronden die bij Markenheem wonen. We spelen daar met de diversiteit van onze zorgteams graag op in. Dat vraagt om cultuurbewustzijn en cultuursensitiviteit. Cultuursensitief werken is niet alleen belangrijk om de nieuwe zorgmedewerkers duurzaam aan de organisatie te binden, maar zorgt er bij ouderen met een migratieachtergrond ook voor dat ze meer vertrouwen hebben in de organisatie.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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



SUZAN KOOPS EN GUIDO ADRIAANSE
OVER DE OMWENTELING VAN ONDERSTEUNENDE AFDELINGEN

‘Veranderingen binnen Bedrijfs- ondersteuning moeten verder vorm krijgen’

In 2024 is de structuur van Bedrijfsondersteuning zoals we haar kenden op de schop gegaan. Met een hernieuwde structuur, een eigen Klantcentrum en meer aandacht voor informatiemanagement, hr-beleid en inkoop moest de ondersteuning aan de zorgteams efficiënter en krachtiger worden.

Beleidsadviseur HRM Suzan Koops legt uit: “In het najaar van 2024 is de nieuwe structuur geïntroduceerd.” De veranderingen waren noodzakelijk omdat de ondersteunende afdelingen voorheen vaak los van elkaar werkten. “Er was te veel afstand tussen de teams. Die hebben we verkleind door afdelingen fysiek dichterbij elkaar te plaatsen. Hierdoor worden de lijnen korter en wordt de samenwerking gestimuleerd, wat de efficiëntie ten goede komt.” Het doel was de ondersteuning beter af te stemmen op de vragen vanuit de zorgteams.

De transitie werd in 2024 gerealiseerd door twee interim-directeuren. Suzan vertelt: “Het was een moeilijke periode, omdat ik collega’s zag vertrekken en veel projecten tijdelijk werden stopgezet, wat de afstand tussen Bedrijfs-
ondersteuning en de zorg vergrootte.” Teamleider Facilitair Guido Adriaanse merkt op: “Het was belangrijk om prioriteiten te stellen en die afstand te verkleinen.”

Oprichting Klantcentrum

Een belangrijk onderdeel van de verandering was de oprichting van het Klantcentrum, waar medewerkers van verschillende afdelingen nieuwe taken

en verantwoordelijkheden kregen. Dit was spannend voor veel medewerkers. Guido zegt hierover: “Voor velen was de verandering ingrijpend, maar het was noodzakelijk om de samenwerking te verbeteren.”

Naast het Klantcentrum werd er ook een afdeling Informatievoorziening opgezet. Suzan benadrukt: “Er zijn al mooie stappen gezet, maar we voorzien nog enkele wijzigingen in de toekomst om de ondersteuning verder te optimaliseren.”

Hoewel het nog te vroeg is om concrete resultaten te benoemen, zijn Suzan en Guido positief over de veranderingen. Guido zegt: “Het idee achter de nieuwe structuur klopt. De ondersteunende diensten kunnen nu meer bijdragen aan het primaire proces, bijvoorbeeld door zorgproducten namens de zorgteams te bestellen.”

Voor 2025 ligt de focus op samenwerking, betrokkenheid en doorontwikkeling. Suzan concludeert: “De structuur staat, nu moeten we verder bouwen.” Guido voegt toe: “We zijn in beweging en in 2025 gaan we de basis verder versterken.”

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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



FACILITAIR

In 2024 hebben we de facilitaire afdeling vereenvoudigd en meer gericht op ondersteuning van de zorglocaties.

Bereikbaarheid verbeterd

De afdeling Facilitair heeft sinds 2024 een nieuwe teamleider, die korte lijnen heeft naar de medewerkers in de zorg. Zo is de bereikbaarheid van de afdeling verbeterd dankzij de invoering van één meldpunt voor alle vragen vanuit de zorg.

Daarnaast is de splitsing tussen de facilitaire taken en de taken die binnen de zorgteams worden uitgevoerd, zoals het schoonmaken van bewonerskamers en koken op de groepen, succesvol gerealiseerd. In 2025 zal deze verandering verder worden doorgevoerd.

Een efficiëntere werkwijze binnen heel Markenheem is belangrijk. Het slimmer regelen van taken binnen de zorgteams is al begonnen en wordt in 2025 verder gerealiseerd. De effecten zijn voelbaar: bewoners zien minder verschillende medewerkers, en zorgteams kunnen hun beschikbare medewerkers efficiënter inzetten.

VASTGOED/HUISVESTING

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

Toekomstbestendigheid van de locaties

De afdeling Vastgoed zal onze verpleeghuizen waar nodig beter afstemmen op deze doelgroepen. In 2024 hebben we verdere stappen gezet om de aanpassingen door te voeren die in 2023 zijn beschreven. We investeren in veranderingen die de leefbaarheid en functionaliteit van onze locaties verbeteren, waarbij we gebruikmaken van actuele wetenschappelijke kennis en inzichten. Daarnaast werken we actief aan de verduurzaming en energie-efficiëntie van onze gebouwen.

Nieuwbouw Doetinchem

Ter vervanging van onze locatie Croonemate hebben we in 2024 verdere stappen gezet in de planvorming voor de nieuwbouw in de wijk Dichteren te Doetinchem. In het hart van de wijk hebben we een locatie aangekocht, inclusief een boerderij, die tijdelijk wordt verhuurd. In samenspraak met verschillende stakeholders, waaronder de gemeente en omwonenden, hebben we het conceptplan verder uitgewerkt. De voorbereiding op en uitwerking van de vereisten voor de omgevingsvergunning staan gepland voor 2025.

Samen Thuis

Markenheem vraagt al langer aandacht voor ouderen die, al dan niet met (intensieve) ondersteuning, zelfstandig thuis kunnen wonen. Het Samen Thuis-concept heeft hierin een leidende rol. Hoewel dit concept bij voorkeur niet in ons eigen vastgoed wordt uitgevoerd, heeft het een directe relatie met onze vastgoedplannen. In 2024 is de ontwikkeling van de Samen Thuis-locatie in Zelhem goedgekeurd door de gemeenteraad. In samenwerking met de ontwikkelaar en de gemeente realiseren we dit project in 2025.

Vastgoedprojecten 2024

- *Sicco Mansholtweg Doetinchem (vervanging Croonemate)*
De plannen voor nieuwbouw in deze wijk zijn in 2024 aangepast op basis van overleg met omwonenden en de gemeente. De herziene plannen houden rekening met de visie en ideeën van omwonenden, waaronder het behoud van de bestaande boerderij. De verdere uitwerking volgt in 2025.
- *Samen Thuis-locatie Zelhem*
De gemeenteraad van Bronckhorst heeft de plannen goedgekeurd. In 2025 werken we dit project samen met de ontwikkelaar verder uit en zorgen we voor de realisatie.
- *Versterking vastgoedorganisatie*
Om toekomstige projecten beter te beheersen, is de vastgoedafdeling versterkt met extra expertise en middelen. Dit zorgt voor een efficiëntere uitvoering en beheersing van lopende en toekomstige projecten.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

- **Verduurzaming**

In 2024 hebben we de CO₂-reductietool ingezet, die inzicht biedt in uitstoot, verbeterpunten identificeert, reductiedoelen stelt en de vooruitgang monitort. Dit draagt bij aan de verduurzaming van ons vastgoed en onderbouwt de noodzaak voor gerichte investeringen in duurzaam onderhoud. Zo levert Markenheem een bijdrage aan de Green Deal Duurzame Zorg en aan de nationale klimaatdoelstellingen.

Met deze projecten en initiatieven blijft Markenheem zich inzetten voor kwalitatief en toekomstbestendig zorgvastgoed, passend bij de behoeften van onze doelgroepen en bij onze ambities op het gebied van duurzaamheid en innovatie.

DUURZAAMHEID

In 2024 hebben we de eerste stappen gezet richting certificering voor de Milieuthermometer Zorg. We hebben besloten om voor versie 7 te gaan, die ingaat op 1 januari 2025.

Beleidsstukken

We zijn gestart met het opstellen van beleidsstukken. In 2025 werken we deze verder uit en leggen we ze vast.

Milieuregistratie

Sinds 2024 verzamelen we gegevens over de CO₂-uitstoot en het verbruik van elektriciteit, gas en water vanaf 2018. Ook hebben we de afvalstromen in kaart gebracht.

Campagnes

In 2024 namen we deel aan twee campagnes van het Milieuplatform Zorg: *Zorg zonder Afval* en *Zorg voor Energie*. In 2025 zetten we deze deelname voort.



ICT

In de afgelopen jaren zijn alle belangrijke systemen binnen Markenheem vervangen. In 2024 hebben we er bewust voor gekozen geen grote ICT-veranderingen door te voeren.

Nieuwe afdeling Informatiemanagement

We hebben in 2024 het onderhoud en beheer van de infrastructuur en communicatietechnologie uitbesteed en ondergebracht bij een regie- en beheerafdeling. De medewerkers van onze nieuwe afdeling Informatiemanagement hebben verbeterprojecten gerealiseerd op onze belangrijkste systemen, zoals ONS en AFAS, ten behoeve van zowel cliënten als medewerkers.

Daarnaast hebben we in 2024 dankzij de ingebruikname van een BI-systeem belangrijke verbeteringen doorgevoerd in de Markenheem-brede informatievoorziening. Hierdoor beschikt het management nu over betere stuurinformatie met betrekking tot de bedrijfsvoering.

We hebben procesoptimalisaties doorgevoerd om Markenheem klaar te stomen voor de inzet van modernere technologie, waaronder AI.

We verwachten dat het jaar 2025 nodig zal zijn om de stabiliteit te waarborgen en de systemen die nu in gebruik zijn te consolideren.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

Prioriteit voor beheersstructuur

In de jaren tot 2024 zijn alle systemen binnen Markenheem in een kort tijdsbestek vervangen. In het afgelopen jaar hebben we ons dan ook vooral gericht op het doorvoeren van verbeteringsprojecten. Voor de toekomst is het van belang om de beheersstructuur in te richten. Zodra deze structuur is opgezet, kan Markenheem nieuwe keuzes maken om verder te moderniseren.

FINANCIËN

Om goede zorg te leveren, moet Markenheem ook financieel gezond zijn en blijven. We sturen hier dan ook op, waarbij inzicht hebben in de onderliggende oorzaken en in de gevolgen van financiële ontwikkelingen minstens zo belangrijk is als de euro's zelf.

In 2024 hebben we de rapportagestructuur doorontwikkeld en stuurinformatie beschikbaar gesteld met behulp van een BI-tool. Dit zorgt ervoor dat veel kennis uit de systemen nu makkelijker inzichtelijk is en effectief gebruikt kan worden als stuurinformatie. De begroting voor 2025 is opgesteld op basis van deze verkregen inzichten.

Markenheem is in 2024 gegroeid door de doorontwikkeling naar verpleeghuiszorg op diverse locaties en de start van Samen Thuus. Deze groei heeft bijgedragen aan een verbeterd financieel resultaat ten opzichte van 2023.

Het resultaat over 2024 is positief, voor zowel de zorg als het vastgoed. Ook in 2025 wordt er een positief resultaat verwacht. In de jaren daarna kan het lastiger worden om het positieve resultaat te behouden – dit door verwachte kortingen in de verpleeghuiszorg. Daarom is het van groot belang dat de ingezette veranderingen in 2025 worden uitgevoerd.

Na een lastige start van 2024 heeft de gehele organisatie bijgedragen aan resultaatverbeteringen. Dit, samen met enkele eenmalige meevallers, heeft geleid tot een aanzienlijke verbetering van het financiële resultaat van 2023 en de begroting voor 2024. We zijn trots op de bereikte resultaten.

Figuur 10 - Financiële kerncijfers en ratio's

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Omzet	55.945	51.381
Resultaat	2.239	-224
Balanstotaal	47.312	46.721

Figuur 11 - Gezonde financiële ratio's

	Norm	2024	2023
Solvabiliteit (percentage)	> 25,0%	43,9%	39,6%
DSCR	> 1,20	3,05	1,35
Leverage	< 3,80	1,15	3,13
Current ratio	> 1,00	1,73	1,50

Toelichting

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

De debt service coverage ratio (DSCR), oftewel de dekkingsgraad, toont in hoeverre Markenheem in staat is te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen vanuit de vrije kasstromen. In 2024 ligt de DSCR boven de gestelde ondergrens.

Onder leverage verstaan we het totaal aan uitstaande langlopende schulden verminderd met de liquide middelen, gedeeld door de EBITDA. Het laat zien hoe de totale schuld van Markenheem aan de bank zich verhoudt tot de terugverdiencapaciteit. In 2024 voldoet Markenheem aan deze norm.

De current ratio geeft aan in hoeverre Markenheem in staat is aan de kortlopende verplichtingen te voldoen. Met een ratio boven 1,0 heeft Markenheem hier voldoende middelen voor.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

Investeringsen

In 2024 heeft Markenheem voornamelijk geïnvesteerd in de optimalisatie van de domotica in de verschillende locaties. De omvang van de investeringen bedraagt € 1,24 miljoen. Deze investeringen passen binnen de kaders van het vastgestelde meerjarenonderhoudsplan (MJOP).

Treasury

Voor de investeringen in nieuwbouw heeft Markenheem langlopende leningen afgesloten. Aangezien de rente fluctueert, hebben we met derivaten (financiële instrumenten) het risico op een te hoge rente in de toekomst afgedekt. De derivaten zijn opgenomen in de toelichting van de jaarrekening. Markenheem handelt niet in derivaten; we hebben ons beleid rondom deze instrumenten vastgelegd in het treasurystatuut.

Verwachtingen

De verwachtingen voor 2025 in bedrijfseconomisch opzicht zijn overwegend positief aangezien de cao-ontwikkelingen voor de verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT) in overeenstemming blijven met de tariefontwikkelingen en de diverse makrokortingen voor 2025 nog niet zijn doorgevoerd. Ondanks deze positieve vooruitzichten zijn er in 2025 flinke uitdagingen:

- *Inzet van zzp'ers*
Vanaf 1 januari 2025 maakt Markenheem voor de zorg niet langer gebruik van zzp'ers. Het gebruik van PNIL (personeel niet in loondienst) zal beperkt blijven tot uitzendkrachten. Dit heeft een sterk prijsopdrijvend effect.
- *Transitie binnen facilitaire activiteiten*
De in 2024 ingezette transitie moet in 2025 voor een belangrijk gedeelte worden voltooid. Dit krijgt vooral vorm binnen diverse facilitaire activiteiten, onder andere met de ontwikkeling van nieuwe voedingsconcepten en een nieuw schoonmaakconcept.
- *Nieuwbouw en renovatie van zorglocaties*
Markenheem staat voor een aanzienlijke nieuwbouwopgave. Diverse zorglocaties naderen het einde van hun technische levensduur en moeten worden vervangen of grondig worden gerenoveerd. Dit zal invloed hebben op de bedrijfseconomische resultaten.

Vanaf 2026 worden sectorbrede kortingen op de tarieven voor zorg en vastgoed verwacht, die door de NZa worden toegepast. Deze kortingen kunnen de economische druk op de organisatie verhogen, met een cumulatieve impact die in enkele jaren tijd kan oplopen tot een substantieel deel van de omzet.

COMMUNICATIE

In 2024 lag de focus van onze communicatie, net als in 2023, op de veranderingen in de ouderenzorg en de bewustwording rondom de gevolgen hiervan. Dit betrof zowel onze interne als externe communicatie-inspanningen.

Veranderende zorg en een veranderende organisatie

We zien dat het aantal ouderen toeneemt, terwijl het aantal werkenden afneemt. Ook bij Markenheem gaat een aanzienlijk deel van de medewerkers de komende jaren met pensioen. Tegelijkertijd zijn de lonen gestegen en krijgen we in de toekomst waarschijnlijk minder financiële middelen voor de zorg die we verlenen. Hierdoor is de situatie van Markenheem in 2024 veranderd ten opzichte van enkele jaren geleden. Om de kwaliteit van zorg te behouden en financieel gezond te blijven, moeten we anders gaan werken.

Deze veranderde situatie vroeg om een herinrichting van de organisatie. Om collega's hierin mee te nemen, hebben we een communicatielij n opgesteld en bijeenkomsten georganiseerd. Ook het intranet werd actief ingezet als intern communicatiekanaal.

Een vernieuwde website voor meer duidelijkheid

Door de sterke vergrijzing moeten we de zorg anders organiseren. Tegelijkertijd willen ouderen zo lang mogelijk zelfstandig blijven. Dit stimuleren we met Passende Zorg, waarmee we de eigen regie van cliënten vergroten. Hierdoor kunnen zij hun eigen leven leiden en kunnen wij met hetzelfde aantal zorgmedewerkers meer mensen helpen. Technologie speelt hierin een ondersteunende rol.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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



BESTUURDER MARKENHEEM IN GESPREK
MET EEN MANTELZORGER EN WOONLEEFONDERSTEUNER

‘Samen Thuis gun je iedereen’

In 2024 heeft Markenheem het zorgconcept Samen Thuis verder uitgerold, waardoor steeds meer ouderen met een verpleeghuisindicatie in hun eigen vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. De oom van Ina Schut, Han Schut, kon dankzij Samen Thuis tot het laatst op zijn geliefde boerderij in Zelhem blijven wonen.

Een bijzonder voorbeeld van de impact van Samen Thuis is het verhaal van Oom Han, een alleenstaande boer uit Zelhem, die eind vorig jaar op vijftachtigjarige leeftijd overleed. We hebben afgesproken met zijn nichtje Ina Schut, woonleefondersteuner Alda Hendriksen die hem onder meer verzorgde en bestuurder Anja Stunnenberg. Het is een emotioneel weerzien voor Ina en Alda. Ze maakten begin december 2024 beiden het overlijden van Han Schut van nabij mee en ontmoeten elkaar voor het eerst weer.

Mantelzorg samen opgepakt

“Mijn oom was de ongetrouwde broer van mijn vader en was als enige van een groot gezin overgebleven op de boerderij van zijn ouders in Zelhem”, begint Ina te vertellen. “Vanaf de zomer van 2024 ben ik begonnen met het oppakken van enkele huishoudelijke taken. Ik ging elke week langs en dan bespraken we veel, hield ik zijn hand vast of maakten we een autorit.” Ina benadrukt dat ze de mantelzorg voor haar oom niet alleen heeft gedragen. “Een achternichtje, haar ouders en mijn broers deden ook veel.”

Ze vertelt hoe haar broer Christiaan alle praktische zaken al jarenlang regelde: van nieuwe kleding, de APK van de auto tot de registratie van de schapen. “We deden het als familie echt samen.”

‘Hij wilde niet naar een hospice’

“Oom Han had levenslust”, vervolgt Ina liefdevol. “Zijn lichaam liet hem in de steek, maar geestelijk bleef hij goed. Naar een hospice wilde hij absoluut niet. Hij voelde een enorme verantwoordelijkheid naar zijn ouders om tot het eind toe als boer op de boerderij te blijven. Uiteindelijk is hij overleden in dezelfde kamer waar hij ter wereld kwam.” Ina vertelt dat haar oom Han stamceldonor is geweest voor haar inmiddels overleden vader. “Hoewel hij doodsbang was voor ziekenhuizen, heeft hij dat toch voor mijn vader, die leukemie had, gedaan. Dat heeft onze band zeker versterkt.”

‘Meer tussen hemel en aarde’

De laatste dagen voor het overlijden waren intensief, maar ook heel mooi. “Toen mijn broer en ik de volgende ochtend om half twaalf kwamen, zijn wij samen met mijn andere broer en schoonzus die er al de hele ochtend waren aan het bed van oom Han gaan staan.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

Ik zei: 'U mag gaan, u heeft goed voor de boerderij gezorgd.' Toen de klok twaalf uur sloeg en de zon door het raam scheen, is hij overleden. Ik ben normaal heel nuchter, maar ook omdat oom Han een man van de klok was en zijn oudste zus diezelfde dag een paar uur na hem overleed, geloof ik sinds die dag dat er meer is tussen hemel en aarde", zegt Ina terwijl ze een traan die over haar wang loopt wegveegt.

"Het is zeker niet vanzelfsprekend dat familie zo betrokken blijft, dus heel mooi om te horen dat dat bij jullie wel zo is geweest", zegt Anja medelevend. Ze vervolgt: "Niet iedereen wil of kan naar een verpleeghuis. Dankzij ons nieuwe zorgconcept Samen Thuus dat we vorig jaar verder hebben uitgerold, kunnen mensen langer veilig en verantwoord thuis blijven wonen."



De bestuurder van Markenheem legt uit dat ze ernaar toe willen dat mensen geclusterd gaan wonen. In Zelhem worden daarom ruim veertig Samen Thuus-woningen gerealiseerd. De bouw van de eerste woningen in de wijk start in de zomer van 2025, die voor Samen Thuus naar verwachting in 2026/2027. "Het worden een soort Begijnhofwoningen in een wijk met in totaal 130 huizen, waar gezonde en minder vitale ouderen én jongeren straks samenwonen."

Eerder nadenken over later

Anja vervolgt: "Er komen steeds meer ouderen. Mensen zouden eigenlijk eerder en dus ook jonger moeten nadenken over verhuizen, zodat ze kunnen aarden voordat ze echt hulp nodig hebben. Praat vandaag over morgen. Bejaardenhuizen bestaan niet meer. Wacht niet te lang met keuzes maken." De bestuurder vertelt dat het concept Samen Thuus niet zonder mantelzorgers zoals Ina en haar familieleden kan. "Familie, vrienden, burens, de kerk, het hele sociale netwerk komt bij Samen Thuus kijken." Anja legt uit dat doordat we allemaal vitaler ouder worden dan vroeger, mensen tot op hogere

leeftijd actiever blijven bijvoorbeeld door het verlenen van mantelzorg aan hun naasten of het doen van vrijwilligerswerk. "Alle studies laten zien dat je vooral in de laatste jaren veel zorg nodig hebt."

'Onze zorg is heel erg op maat'

Uiteraard ontvangen Samen Thuus-cliënten ook zorg van zorgprofessionals. In dit specifieke geval kwamen naast de woonleefondersteuners de collega's van de wijkverpleging meerdere keren per dag langs. Alda: "Als woonleefondersteuner komen we bij verschillende cliënten thuis, soms wel meerdere keren op een dag. In mijn rol doe ik een stap extra als dat nodig is en een stap terug als dat kan. We ondersteunen bij het huishouden, doen boodschappen en kijken mee. We vragen: wat zou u nog willen en kan familie daar iets in betekenen? Onze zorg is maatwerk. Doordat je bij mensen thuiskomt, zie je waar ze vroeger van hielden en kun je daarop inspelen. Wat ik mooi vond bij mijnheer Schut was, doordat de mantelzorgers zo betrokken waren, we het écht met elkaar deden."

Ina beaamt dit en sluit af met de woorden: "Het is heel fijn dat we de zorg voor onze oom zo samen met jullie hebben kunnen organiseren. Dit gun je iedereen."

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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 2024 hebben we onze corporate website vernieuwd en aangepast aan deze omslag in onze dienstverlening. Dit was nodig om onze omgeving bewuster te maken van de veranderingen in de ouderenzorg. Daarnaast was de oude navigatie omslachtig, het design verouderd en kon de informatie beter aansluiten bij de behoeften van onze bezoekers. Belangrijke vragen zoals: 'Welke zorg verlenen we aan wie?', 'Wie heeft waarop recht?' en 'Hoe vraag je zorg aan?' moesten beter beantwoord worden.

Om de website beter af te stemmen op de gebruikers, ontwikkelden we vier persona's die symbool staan voor de belangrijkste bezoekersgroepen. We brachten hun informatiebehoeften in kaart en gebruikten deze inzichten als leidraad bij de ontwikkeling. Het resultaat is een website met een logische structuur en een helder design, in een vernieuwde huisstijl. Bezoekers vinden nu gemakkelijker informatie en worden ondersteund bij het aanvraagproces.

Transparantie en betrokkenheid

In 2024 maakten we voor het eerst een publieksversie van het jaarverslag. Transparantie vinden we belangrijk en we willen onze partners actief informeren over de activiteiten en financiën van Markenheem.

Door de krapte op de arbeidsmarkt, het vertrek van collega's en het ontstaan van nieuwe teams en functies, bleef het van belang om te blijven werken aan een sterk werkgeversmerk. Daarom produceerden we nieuwe content voor onze online wervingscampagne. Daarnaast startten we een traject om het intranet beter te positioneren als communicatiemiddel en het gebruik ervan te stimuleren. In 2025 zetten we dit traject voort.

Overige communicatie-initiatieven in 2024

Naast de reguliere communicatiemiddelen:

- ontwikkelden we video's waarin nieuwe medewerkers op een prettige manier kennismaken met de bestuurder, collega's en de cultuur van Markenheem;
- bedankten we onze medewerkers op meerdere momenten voor hun inzet en betrokkenheid, waaronder tijdens de Dag van de Zorg;

- lanceerden we een online campagne om zzp'ers te verleiden bij ons in (flex) loondienst te komen werken;
- werkten we met regionale partners aan projecten zoals Achterhoekbank.nl en Kleurrijke zorgverleners.

SAMENWERKING MET DERDEN

Markenheem werkt intensief samen met regionale en landelijke organisaties, variërend van zorgorganisaties, onderwijsinstellingen, gemeenten en culturele organisaties tot zorgverzekeraars en het zorgkantoor. Alle samenwerkingsvormen die we aangaan, zijn gericht op ons maatschappelijke doel: het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van kwetsbare ouderen in de Achterhoek en het bevorderen van hun Positieve Gezondheid.

Regioplan 'De Gezondste Regio Achterhoek'

In 2024 hebben we onze regionale samenwerking verder versterkt. We nemen actief deel aan gesprekken en de uitvoering van het Regioplan 'De Gezondste Regio Achterhoek', een gezamenlijke aanpak van zorgorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraar Menzis om de zorg toekomstbestendig te maken. De focus ligt het op het bevorderen van de gezondheid van Achterhoekers en het slimmer organiseren van zorg.

Een belangrijke stap hierin is onze intensievere samenwerking met het Slingeland Ziekenhuis. Samen hebben we een regionale bijeenkomst voorbereid om zorgvraagstukken aan te pakken en de samenwerking tussen zorgverleners te versterken.

Daarnaast participeren we in de stuurgroep acute zorg in West-Achterhoek, waar zorgpartners samenwerken aan het verbeteren van de acute zorgketen in de regio. Omdat de samenwerking met huisartsen een speerpunt blijft, hebben we in 2024 gesprekken met hen gevoerd over de medische zorg bij Samen Thuus. Deze gesprekken worden voortgezet in 2025.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

Waar mogelijk dragen we bij aan de voorbereiding en uitvoering van regionale initiatieven die zorgen voor toegankelijke en kwalitatieve zorg in de Achterhoek. Dankzij deze samenwerkingen bouwen we aan toekomstbestendige zorg, zodat ouderen in onze regio verzekerd zijn van de beste ondersteuning en zorg.

Voortzetting lopende samenwerkingsverbanden

In 2024 liep een aantal regionale samenwerkingsverbanden die we in 2025 voortzetten:

- We participeren in de Vereniging Digitalisering Zorg in de Achterhoek. Hierin werken verschillende zorgorganisaties samen om de noodzakelijke uitwisseling van gegevens tussen de deelnemende organisaties te bevorderen. Een van de projecten, eOverdracht, is in 2024 succesvol van start gegaan, ook bij Markenheem.
- Samen met Sensire zijn we bij Markenheem portefeuillehouder van het Netwerk Ouderen en Veerkracht Achterhoek. Dit kennisnetwerk zet gericht in op het versterken van de veerkracht van ouderen en het substitueren van zorg.
- We maken deel uit van het bestuurlijk overleg met de andere VVT-organisaties in de Achterhoek.
- Markenheem en Elver nemen, namens de zorgorganisaties in de Achterhoek, deel aan de thematafel Arbeidsmarkt en Onderwijs. Daarnaast neemt Markenheem, samen met andere zorgorganisaties, deel aan de thematafel De Gezondste Regio.
- We zetten de samenwerking voor de behandeldienst met Azora voort.
- Markenheem neemt deel aan het bestuur van de Technologie & Zorg Academie (TZA) in de Achterhoek.
- In 2024 hebben zes Achterhoekse zorgorganisaties vanuit het gezamenlijke project ‘Reablement wijkverpleging’ de eerste praktijkervaring opgedaan. In het hoofdstuk Extramurale zorg lichten we dit initiatief verder toe.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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 portfeuilleverdeling 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 12 - Voornaamste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen

Risico	Beheersmaatregelen
Een op de zorg toegesneden personele capaciteit en functiemix	- Goed beleid voor het binden en blijven boeien van medewerkers - Aanbieden van interne opleidings- en ontwikkeltrajecten - Creatiever aannamebeleid ontwikkelen - Inrichten strategische personeelsplanning - Adequaate rooster(beleid) - In toenemende mate slimme technologie inzetten - Aandacht voor het positieve imago van de organisatie, gebruikmaken van interne ambassadeurs
Substantiële belastbaarheid van medewerkers en onvoldoende wendbaarheid om de transitie te realiseren	- Programmatische aanpak - Heldere structuur - Transparante communicatie - Regelmatige afstemming en overleg - Resultaten delen

Risico	Beheersmaatregelen
Een (te) hoog ziekteverzuim	- Beleid verzuimbegeleiding herzien en uitvoeren - Gerichte inzet van verzuimcoach - Re-integratiebegeleiding voor terugkerende medewerkers - Werkdrukanalyse en knelpunten identificeren en aanpakken - Werkomstandigheden verbeteren
Onvoldoende wendbaarheid om aan te sluiten op veranderingen en vereisten in zorgstelsel en politiek	- Anticiperen en reageren op ontwikkelingen, o.a. door actieve deelname in netwerken en branchevereniging Actiz - Analyse over strategische doelstellingen opnemen in de rapportagestructuur - Medewerkers betrekken bij ontwikkelingen en dit bespreekbaar maken - Creëren van een buffer voor onverwachte tegenvallers
Vertraging nieuwbouw door vertraging in vergunningsproces en/of financierbaarheid	- Afstemming en proactieve communicatie met stakeholders (gemeente, buurtbewoners en dergelijke) - Tijdige en transparante afstemming met potentiële financiers - Alternatief uitwerken voor eventueel langer aanhouden van huidige locaties
Discontinuïteit door uitval van kritieke systemen (ICT, gas, water, elektra), o.a. door klimaatverandering	- Uitvoering van de digitale strategie - Beschikbaarheid van nood- en uitwijkfaciliteiten - Crisisplan en crisismanagementstructuur hanteren - Documentatie van IT-beleid, beheer, change management, logische toegangsbeveiliging en autorisatiematrix - Opstellen beleid in geval van digitale aanvallen (o.a. ransomware) - Periodieke controles op werking en uitvoeren van onderhoud - Audits en naleving van afspraken en procedures waarborgen - Onderzoek naar alternatieven voor gas, water en elektra.
Financiële druk door bezuinigingen, inflatie, kostenstijgingen en verhoging zorgdrempel	- Inzicht verkrijgen in ontwikkelingen - Waar mogelijk langere contracten afsluiten tegen aanvaardbare kosten - Actuele en betrouwbare financiële- en liquiditeitsprognoses - Strikter sturen op bedrijfsvoering - Actief volgen en benutten van subsidiemogelijkheden

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem

Key projecten 2024

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

TOEKOMSTPARAGRAAF

Het jaar 2024 stond in het teken van de toekomstbestendigheid van de organisatie. Ook in 2025 zetten we deze lijn voort. Het accent lag op de herstructurering en herinrichting van de organisatie, en het op gelijk niveau brengen van de personele capaciteit op de verschillende locaties. Ook het bieden van de juiste zorg op de juiste plek door het vergroten van de eigen regie bij de cliënt kreeg onze aandacht.

In 2025 blijven we werken aan de toekomstbestendigheid van onze organisatie, onder andere door zorg- en facilitaire functies te integreren. Ook komt er meer sturing op de inkoop van alle terreinen (uitzendkrachten, eten en drinken, en geneesmiddelen) en vereenvoudigen we ons functiehuis.

Het aantal ouderen in de Achterhoek neemt de komende jaren flink toe. Samen met enkele andere regio's loopt de Achterhoek voorop in het tempo van vergrijzing. Dit stelt organisaties zoals Markenheem voor belangrijke vraagstukken. Niet alleen groeit het aantal inwoners dat een beroep doet op onze zorg, ook het aantal medewerkers daalt door diezelfde vergrijzing: ongeveer een derde van hen gaat de komende tien jaar met pensioen. Er zijn onvoldoende jongeren om alle vacatures in te vullen.



2024
in vier punten

1 HERSTRUCTURERING
VAN HET MANAGEMENTTEAM

2 HERINRICHTING VAN DE BEDRIJFS-
ONDERSTEUNING

3 UNIFORMERING VAN DE
PERSONELE INZET INTRAMURAAL

4 PASSENDE
ZORG

Bij Markenheem denken we daarom na over hoe we het werk anders kunnen inrichten, zodat we (kwetsbare) ouderen ook in de toekomst kunnen blijven ondersteunen. Technologie, maar ook de inzet van verwanten en vrijwilligers, speelt daarbij een belangrijke rol.

Daarnaast hebben de ouderen van de toekomst andere wensen en behoeften dan de huidige generaties. Steeds meer mensen willen zo lang mogelijk thuis blijven wonen, en met Samen Thuis spelen we hierop in. Markenheem werkt hierin samen met gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars en investeerders.

Om aantrekkelijk te blijven voor (nieuwe) medewerkers, investeren we in vernieuwende scholingsvormen. Ook kijken we kritisch naar ons functiehuis, zodat dit blijft aansluiten bij de arbeidsmarkt van de toekomst.

In het afgelopen jaar hebben we het fundament gelegd om de toekomst vol vertrouwen tegemoet te treden. We zijn en blijven dé zorgorganisatie voor ouderen in Bronckhorst en Doetinchem.

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2024
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



RICHARD BUTTER OVER
NIEUWBOUW EN VERDUURZAMING BIJ MARKENHEEM

Vastgoed- en huisvestingsontwikkeling in 2024

Bij Markenheem is in 2024 veel gebeurd op het gebied van huisvesting en vastgoedontwikkeling. Sinds september 2024 is Richard Butter werkzaam als manager Vastgoed, met als opdracht om de vastgoedorganisatie van Markenheem verder vorm te geven.

Een van de belangrijkste projecten dit jaar is de ontwikkeling van een nieuw verpleeghuis aan de Sicco Mansholtweg in Doetinchem. De oorspronkelijke plannen stuiten op weerstand bij omwonenden, vooral vanwege het bouwvolume. “De plannen waren te groot, te hoog en stonden te dicht op bestaande woningen”, legt Richard uit. Inmiddels zijn de plannen aangepast en staat de gemeente erachter. “We kunnen nu verder met het concretiseren van het plan en het uitvoeren van het benodigde onderzoek.”

De verwachting is dat de aanbesteding eind 2025 start, waarna de bouw medio 2026 van start kan gaan. De bouw duurt zo’n anderhalf jaar; eind 2027 kunnen ruim 50 ouderen met een intensieve zorgvraag er in woongroepen wonen.

Toekomstgerichte zorg

Ook in Zelhem werkt Markenheem aan toekomstgerichte zorg. In de nieuwe woonwijk worden 130 woningen gebouwd, waarvan er 25 bestemd zijn voor het Samen Thuus-project. “De gemeente heeft het plan

goedgekeurd. De bouw van de eerste woningen begint in de zomer van 2025. We verwachten dat ze in het voorjaar van 2027 klaar zijn voor bewoning.”

Duurzaamheid is een belangrijk aandachtspunt in alle vastgoedprojecten. “Met de CO₂-reductietool maken we inzichtelijk waar we staan. Nieuwe woningen zijn bijna energieneutraal, maar ook in bestaande panden willen we verduurzamen – denk aan betere dakisolatie of Hr++-glas. Ons doel is om in 2030 energie-neutraal te zijn.”

Om de vastgoedstrategie te versterken, werkt Markenheem sinds 2024 samen met BeBright, een adviesbureau op het gebied van vastgoedontwikkeling. “Onze vastgoedportefeuille is behoorlijk complex en kapitaalintensief voor een relatief kleine zorgorganisatie. Door deze samenwerking zorgen we dat kennis geborgd blijft binnen de organisatie.”

Met deze projecten werkt Markenheem aan toekomstbestendige zorgvastgoedoplossingen. “We bouwen niet alleen voor nu”, besluit Richard, “maar werken aan een langetermijnstrategie waarmee we flexibel kunnen inspelen op de zorgvraag van morgen.”

INHOUDSOPGAVE
KERNCIJFERS
VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

Profiel van Markenheem
Key projecten 2024
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 2024 vestigde de raad van toezicht (RvT) hun volle aandacht op de toekomst van de zorg. De samenleving verandert snel, waardoor de uitdagingen voor Markenheem toenemen. Zo moeten er antwoorden worden gezocht voor de problematiek van de toenemende vergrijzing, de onder druk staande arbeidsmarkt en de financiering van onze zorg, die steeds moeilijker te organiseren is. We ondersteunen vanuit de raad de bestuurder en haar medewerkers in de volle breedte van deze problematiek.

Binnen de hiervoor geschetste ontwikkelingen was de herstructurering van Markenheem in 2024 een logische stap. We hebben begrip voor de tijdelijke onrust die daardoor is ontstaan. Inmiddels zien we dat de aanvankelijke zorgen hebben plaatsgemaakt voor hernieuwd vertrouwen. Betrokkenen ervaren in de praktijk dat Markenheem slagvaardiger is geworden. De recent aangestelde directeurs Operations en Bedrijfsondersteuning zijn begin 2025 voortvarend van start gegaan. Zij geven ons het geruste gevoel dat de organisatie na de doorgevoerde wijzigingen toekomstbestendig is en beschikt over de wendbaarheid die in deze tijd wordt gevraagd.

We beschouwen het als een positieve ontwikkeling dat mensen langer thuis willen blijven wonen. Tegelijkertijd moeten we ons daar bij Markenheem in toenemende mate op organiseren. Ons doel is mensen op hun oude dag zo comfortabel mogelijk te ondersteunen, in combinatie met minder ingrepen vanuit de actieve zorg. Anders gesteld: wat kunt u zelf doen en wat kan uw omgeving voor u betekenen? Daarop vult Markenheem aan met ondersteuning via digitale hulpmiddelen, zoals de automatische medicijndispenser Medido en – wanneer nodig – met actieve zorg.

Deze benadering betekent dat Markenheem de zorg binnen de bestaande locaties zal aanpassen. Het is namelijk nog niet vanzelfsprekend dat de zorg die mensen thuis van hun kinderen en naasten ontvangen, in een van onze huizen kan worden voortgezet.



Dat willen we veranderen, zodat mensen die bij Markenheem komen wonen de aandacht en zorg ervaren ‘zoals het thuis ook gaat’. Het adagium ‘daar is iemand voor’, zoals we dat in het verleden kenden, gaat niet langer op. In de eerste plaats omdat cliënten dat zelf niet meer willen. Zo kan en wil iemand met een vorm van dementie bijvoorbeeld vaak prima zelf de afwas doen. In de tweede plaats omdat het, gezien de huidige arbeidsmarkt, niet langer vanzelfsprekend is dat Markenheem over voldoende medewerkers of toereikend budget beschikt.

In 2024 zijn meerdere avonden georganiseerd waarop medewerkers van Markenheem in gesprek gingen met kinderen en andere betrokkenen over hoe zo’n hedendaagse benadering van zorg vorm kan krijgen. Het doet ons goed te zien dat hier positief op werd gereageerd. Kinderen en betrokkenen gaven het belangrijke signaal dat de nieuwe zorgstijl ertoe bijdraagt dat ze hun ouders en/of naasten niet helemaal hoeven los te laten.

Overigens ontwikkelt Markenheem ook een rechtstreeks antwoord op de wens van ouderen om langer zelfstandig te blijven wonen. In nauwe samenwerking met onder andere de gemeente Bronckhorst bouwt Markenheem in de nieuwe wijk Het Loo in Zelhem, onder de naam Samen Thuus, aan een soort Begijnhofjes waar ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Markenheem biedt de noodzakelijke zorg en werkt straks, behalve met de naasten van de bewoners, ook samen met welzijnsorganisaties en het verenigingsleven.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

**VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT**

VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

In januari 2024 is de RvT versterkt door de toetreding van Lilian Beijer. Zij was het jaar daarvoor al als trainee aan de raad verbonden. Met haar kennis van onder meer innovatie en de inzet van technische hulpmiddelen is zij een welkome aanvulling gebleken. De RvT bestaat nu uit zes personen.

Gedurende het afgelopen jaar heeft de RvT frequent contact gehad met vertegenwoordigers van zowel de ondernemingsraad als de centrale cliëntenraad en de VVAR. Daaruit kwam naar voren dat we gedeelde inzichten hebben over de vraagstukken en kansen waar Markenheem voor staat.

Ook de contacten met de bestuurder van Markenheem verliepen in 2024 wederom prettig en positief-kritisch. Vanuit de RvT zijn we tevreden over de wijze waarop zij invulling heeft gegeven aan de herstructurering. We geven haar, maar ook alle mantelzorgers, vrijwilligers, medewerkers en beide directeurs van Markenheem alle vertrouwen voor 2025.

Mark Slinkman

Voorzitter raad van toezicht



Vergaderingen en bijeenkomsten

In het verslagjaar kwam de RvT acht keer bijeen, zowel fysiek als digitaal. Dit betrof reguliere vergaderingen en een themabijeenkomst. De taak van het toezichthouden beperkt zich echter niet tot het bijwonen van reguliere vergaderingen; ook klankborden, adviseren en in dialoog gaan met de organisatie, de ondernemingsraad, de lokale cliëntenraden en de centrale cliëntenraad maken hier deel van uit. Daarnaast kwam de RvT bijeen voor een zelfevaluatie.

Zelfevaluatie

De RvT evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. Deze evaluatie vond plaats op 20 november 2024. Besproken werden onder andere de werkgeversrol van de RvT, de eigen ontwikkeling en de individuele reflectie op elkaar. Evaluatie van de vergaderingen van de RvT is daarnaast een regelmatig terugkerend agendapunt tijdens reguliere vergaderingen.

Auditcommissies

Binnen de RvT zijn drie auditcommissies aangesteld: Financiën, Kwaliteit en Veiligheid en Remuneratie.

Auditcommissie Financiën

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

- toezicht op bedrijfsvoering;
- financiering;
- interne en externe controle;
- risicomanagement;
- naleving van wet- en regelgeving;
- treasury management;
- toepassingen en beheer van informatie- en communicatietechnologie (ICT), waaronder risico's op het gebied van continuïteit, cybersecurity en privacy;
- advisering over de jaarrekening en de (meerjaren)begroting;
- advisering over belangrijke investeringen, onder andere met betrekking tot vastgoed en ICT.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

**VERSLAG
RAAD VAN TOEZICHT**

VERSLAG
CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG
ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG
VERZORGENDE
EN VERPLEEGKUNDIGE
ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

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

In 2024 heeft de commissie vijf keer vergaderd, waarbij naast de bestuurder ook de controller en de directeur Bedrijfsondersteuning aanwezig waren.

De commissie heeft onder andere de volgende onderwerpen besproken en haar bevindingen gerapporteerd aan de Raad:

- begroting;
- jaarverslaglegging;
- periodieke rapportage en financiële bedrijfsvoering;
- administratieve organisatie en interne controle;
- financieringsbeleid;
- organisatie van de informatievoorziening;
- ICT-roadmap;
- management control system en prestatie-indicatoren
- meerjarenbegroting.

Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid

De auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt de RvT bij:

- het uitvoeren van toezicht op zorg;
- de verantwoordelijkheden op het gebied van bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit en veiligheid van zorg.

De commissie vervult daarnaast een klankbordfunctie.

De commissie bestaat uit drie leden van de RvT, de bestuurder, de directeur Operations en een beleidsmedewerker Kwaliteit. In 2024 kwam de commissie vier keer bijeen.

Onderwerpen die werden besproken, waren onder andere:

- tertaalrapportages;
- het Generiek Kompas;
- Passende Zorg;
- samenwerking met de behandeldienst van Azora);
- andere samenwerkingsverbanden;
- voortgang op de verschillende locaties (toegelicht door de managers WZW);
- rapportage vanuit de HKZ-audit;
- vakantieregiegroep;
- Samen Thuus;
- ontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem.

De commissieleden hebben werkbezoeken gebracht aan verschillende locaties.

Remuneratiecommissie

In de remuneratiecommissie wordt de werkgeversrol van de RvT voorbereid. Deze rol wordt ingevuld door tweemaal per jaar evaluatiegesprekken met de bestuurder te voeren. Een van de gesprekken gaat over het functioneren van de bestuurder en haar arbeidsvoorwaarden. Hiervoor wordt onder andere een jaarlijks 360 gradenfeedback-rapport gebruikt, waarvoor medewerkers van Markenheem door de bestuurder uitgenodigd worden om input te geven. In het tweede gesprek wordt ingegaan op de voortgang van de gemaakte afspraken en op elkaars bevindingen.

Overleggen met inspraakgremia

De RvT heeft in 2024 één keer overleg gevoerd met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad. Het doel van dit overleg was een gedachtewisseling over de ontwikkelingen rondom de herstructurering binnen Markenheem.

De RvT beschouwt de overleggen met de interne gremia van Markenheem als bijzonder waardevol, omdat hij daarmee inzicht krijgt in de manier waarop de ontwikkelingen worden ervaren door cliënten en beroepsgroepen.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Besluiten en discussies

De RvT heeft in 2024 de onderstaande besluiten genomen dan wel goedkeuringen verleend:

- herstructurering;
- het rooster van aftreden;
- bezoldiging van de raad van toezicht;
- benoemingsbesluit: mevrouw Vogel is benoemd voor haar tweede zittingstermijn;
- de jaarrekening 2023;
- het jaarverslag 2023;
- klasseindeling WNT IV voor het jaar 2024;
- de begroting 2025;
- het jaarplan 2025;
- strategie 2025-2030;

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

Aandachtspunten 2025

Aandachtspunten van de raad van toezicht in 2025 zijn:

- de doorontwikkeling van de organisatie;
- in control blijven op de resultaten;
- blijvende aandacht voor de kwaliteit van zorg.

Slotwoord

De raad van toezicht wil zijn grote waardering uitspreken voor alle medewerkers en vrijwilligers die ten dienste van de bewoners en cliënten van Markenheem werken. Dankzij de dagelijkse inzet van al deze mensen is Markenheem een fijne plek om te leven, te wonen en te werken. Zij zijn degenen 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

Het jaar 2024 was dynamisch en bewogen voor Markenheem. We hebben te maken gehad met uitdagingen en veranderingen, maar ook met waardevolle ontwikkelingen die bijdragen aan de kwaliteit van zorg en welzijn van onze cliënten. Temidden van deze turbulentie heeft de centrale cliëntenraad (CCR) actief bijgedragen door kritisch mee te denken en advies te geven over de richting die de organisatie inslaat.

Een belangrijk aandachtspunt voor Markenheem was het maken van strategische plannen voor de komende vijf jaar. Deze plannen vormen de basis voor de verdere verbetering van de zorgdienstverlening en het welzijn van de bewoners. De CCR heeft actief meegedacht en geadviseerd over deze koers, met als doel de stem van de bewoners een centrale plek te geven in het beleid en de uitvoering ervan.

Dit jaar was het opnieuw tijd om het functioneren van de CCR te evalueren. Een belangrijke conclusie was dat wij ons vooral hebben beziggehouden met ontwikkelingen binnen de organisatie en de gevolgen daarvan voor de zorg aan bewoners. Dit had tot gevolg dat wij ons minder hebben kunnen richten op de eigen plannen die wij voor 2024 hadden.



1 ADVIES WIJZIGING VAN DE ORGANISATIE

2 START VAN FAMILIE-AVONDEN

3 ADVIES BEGROTING EN JAARPLAN 2025

Een van die plannen was en blijft het verder ontwikkelen van medezeggenschap binnen de locaties en het verder structureren van familieavonden, waarin we samen met het management onze rol zullen oppakken.

Voor zover het de locaties betreft, hebben ook de lokale cliëntenraden (LCR) de ontwikkelingen gevolgd en hebben zij hun stem laten horen met betrekking tot vraagstukken uit de dagelijkse praktijk. Daar is de opstart van de eerder genoemde familieavonden een positieve ontwikkeling van. Tijdens deze bijeenkomsten hebben de voorzitters van de diverse LCR's het belang van medezeggenschap van bewoners en hun naasten toegelicht. Wij hopen dat deze avonden er ook voor zorgen dat er zich weer bewoners en/of naasten aanmelden voor de lokale raden.

In dit jaarverslag blikken we terug op de onderwerpen die we hebben behandeld, de adviezen die we hebben uitgebracht en de resultaten die we samen met de organisatie hebben behaald.

Daarnaast kijken we vooruit naar 2025 en de verdere toekomst, waarin we blijven werken aan kwaliteit, toegankelijkheid en klantgerichtheid.

Mieke Janssen
Voorzitter centrale cliëntenraad

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 het afgelopen jaar zes keer vergaderd en kwam zes keer samen met de bestuurder. Er zijn vier ingelaste vergaderingen geweest in verband met belangrijke adviesaanvragen.

In 2024 zijn de volgende thema’s inhoudelijk behandeld en besproken:

- Slim incontinentiemateriaal – met de adviseur Innovatie;
- Beleid zorgdomotica – met de projectleider.

Een afvaardiging vanuit de CCR heeft deelgenomen aan de onderstaande bijeenkomsten:

Figuur 13 - Bijeenkomsten van de CCR

Data	Activiteit
13-03-2024	HKZ eindgesprek
24-06-2024	Kennismaking interne klachtenfunctionaris (tijdens een overleg)
01-05-2024	Bijeenkomst van de regionale cliëntenraden (ROCA): Organisator Sensire, met als onderwerp ‘Vereniging Digitalisering Zorg Achterhoek’
02-10-2024	Bijeenkomst van de regionale cliëntenraden (ROCA): Organisator Careaz, met als onderwerp ‘Passende Zorg in de laatste levensfase’
22-10-2024	Bijeenkomst afvaardigingen Centrale Cliëntenraden bij de Slingebeek
04-12-2024	Evaluatie eigen functioneren
Diverse data	Individuele CCR-leden hebben een aantal keren geparticipeerd in sollicitatie-commissies ten behoeve van nieuw aan te stellen managers/leidinggevenden
Diverse data	Namens de CCR wordt er deelgenomen aan het cliëntenraadpanel van Menzis

Overleggen met inspraakgremia

De voorzitters van de lokale cliëntenraden zijn lid van de CCR; in die lijn wordt informatie over en weer gedeeld.

Op 31 januari heeft de voorzitter van de CCR het contact tussen de lokale cliëntenraden en de managers WZW uitvoerig besproken met de RvT.

Op 16 april heeft de voorzitter van de CCR (samen met de voorzitter van de ondernemingsraad) deelgenomen aan een vergadering met de RvT. Er is gesproken over de organisatiewijziging.

Besluiten en discussies

De CCR heeft in 2024 de onderstaande besluiten genomen dan wel goedkeuringen verleend:

Figuur 14 - Besluiten en discussies van de CCR

Aanvraag	CCR-reactie	Onderwerp
13-02-2024	19-02-2024	Voordracht voorzitter klachtencommissie regio
20-03-2024	29-03-2024	Advies Wijziging organisatie
16-05-2024	05-06-2024	Advies Jaarrekening 2023
17-07-2024	25-07-2024	Advies Voordracht klachtencommissie T. van Dijk
23-07-2024	25-07-2024	Advies Opbaren op appartement
16-09-2024	14-10-2024	Advies Wijziging bedrijfsondersteuning
15-10-2024	18-11-2024	Advies Begroting en jaarplan 2025
21-10-2024	18-11-2024	Advies Interne verhuizing
07-11-2024	18-11-2024	Reactie op tekst website - Pedicure

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

De volgende onderwerpen zijn naast de advies- en instemmingsonderwerpen besproken:

- Croonemate - nieuwbouw
- Vernieuwde website - gebruikerservaring
- Samen Thuis - Het Loo in Zelhem en Stockhorsterpark in Hummelo
- Rapport IGJ
- MIC- en MIM-systeem
- HKZ/KIWA
- Functieprofiel en vacature manager WZW
- Strategie Markenheem ontwikkelingen
- Informatiebeveiliging
- Visie werkgeverschap
- Zittingstermijn voorzitter en vicevoorzitter
- Jaarverslag Klachtencommissie en Jaarrapport Zorgbelang
- Jaarkwaliteitsverslag De Slingbeek
- Tertaalrapportages
- Kwaliteitskompas
- Eten en drinken
- BHV-beleid
- Toekomst ELV
- Folder cliëntenraad
- Herstructureren topstructuur
- Passende Zorg
- Analyse personele formatie Uitstroomonderzoek medewerkers
- Profiel directeurs
- Zomerregiegroep - afschalen zorg
- Interne klachtenfunctionaris
- Onvrijwillige zorg
- ONS-systeem en Mikzo-systeem
- QuickScan organisatie door Arcordis
- Pedicures binnen Markenheem
- Hygiëne
- Interne verhuizing - beperking mogelijkheden



- Benchmarkonderzoek
- Inzet zzp in de zorg
- Basis op orde
- Wijziging inzet zorgmedewerkers

Aandachtspunten 2025

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

- Vervolg medezeggenschap (nieuwe vorm)
- Bewonersbijeenkomsten en familieparticipatie
- Medezeggenschap in de Wijkzorg thuis
- Vervolg op wet zorg en dwang (Wzd)
- Samen Thuis
- Vastgoed / nieuwbouw Croonemate
- Regionale cliëntenraad contacten / netwerken
- Vervolg MIC-meldingen
- Domotica
- Volgen van ontwikkelingen strategisch beleid op zorg
- Klantervaringen ter verbetering van zorg, woongenot en welzijn
- Eenzaamheid onder ouderen (wijkzorg en locaties)
- Werven van nieuwe leden
- Schoonmaakdiensten afgestemd op bewoners
- Voedingsconcept bewoners
- Plannen voor een rookvrij Markenheem

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

- Aandachtspunten die ook op de agenda's van de lokale cliëntenraden (LCR) staan:
- Vervolg medezeggenschap (nieuwe vorm)
 - Werven nieuwe leden

Slotwoord

Met dit jaarverslag sluiten we een bewogen jaar af. 2024 stond voor Markenheem in het teken van verandering en vooruitgang. De CCR heeft zich, samen met de organisatie, ingezet om de stem van bewoners te laten horen en bij te dragen aan de verdere verbetering van zorg en welzijn.

Het afgelopen jaar hebben we waardevolle gesprekken gevoerd, knelpunten besproken, advies gegeven en samengewerkt aan oplossingen. We kijken terug op behaalde resultaten, maar realiseren ons dat er nog uitdagingen liggen. Wij volgen als CCR de plannen die zijn uitgezet en die richting geven aan de toekomst. Deze plannen bieden kansen om de kwaliteit van zorg en de tevredenheid van onze bewoners te verbeteren. De CCR zal namens de bewoners en hun naasten de belangen vertegenwoordigen en de ontwikkelingen kritisch volgen.

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 streeft ernaar elf leden te hebben. Wij worden ondersteund door een ambtelijk secretaris, die de volledige administratie verzorgt, inclusief verslagen, en nauw samenwerkt met de voorzitter. Er is regelmatig overleg met de bestuurder (minimaal een keer per zes weken), evenals een tot twee keer per jaar overleg met de raad van toezicht (RvT). Wij voelen ons hierbij een gewaardeerde gesprekspartner.

2024 was een bewogen jaar. We hebben onder meer afscheid genomen van het managementteam en, vooruitlopend op de aanstelling van twee nieuwe directeuren Operations en Bedrijfsondersteuning, zijn er twee interim-directeuren aangesteld.

Door de roerige periode hebben verschillende collega's in de zorg en bedrijfsondersteuning besloten hun loopbaan elders voort te zetten. Het invullen van de ontstane vacatures is door de krappe arbeidsmarkt een uitdaging gebleken.

Inmiddels heeft het directieteam een definitieve invulling gekregen. De OR wil, samen met het nieuwe directieteam, een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de organisatie, ondanks de bestaande uitdagingen. De geplande bezuinigingen vanuit de overheid en de beperkte arbeidsmarkt hebben ook consequenties voor Markenheem. De OR blijft de aandacht en focus houden op medewerkers en zal waar mogelijk bijdragen aan een prettig werkklimaat binnen de organisatie.

Monique Ploeger
voorzitter ondernemingsraad



2024
in drie punten

1 ADVIES OVER DE ORGANISATIEWIJZIGING

2 ADVIES OVER DE WIJZIGING BEDRIJFSONDERSTEUNING

3 BIJDRAGE AAN ORGANISATIEONTWIKKELING

Vergaderingen en bijeenkomsten

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

In 2024 hebben er acht OR-overlegvergaderingen en twaalf OR-vergaderingen plaatsgevonden. Door complexe adviesaanvragen zijn er drie OR-vergaderingen en twee extra OR-overlegvergaderingen ingelast. Bij de behandeling van deze complexe adviesaanvragen is de OR ondersteund door een extern adviseur.

Buiten de reguliere vergaderingen zijn OR-leden, zowel individueel als in groepen, actief geweest in werkgroepen, sollicitatiecommissies, auditgesprekken enzovoort. Ook nodigen we regelmatig een medewerker uit om de OR inhoudelijk te informeren over een specifiek onderwerp.

Een afvaardiging van de OR heeft in december kennisgemaakt met de nieuwe vertrouwenspersonen Carina Toebes en Tessa Jurrius, na de pensionering van Guus van de Munckhof, de vorige vertrouwenspersoon.

De OR heeft op 12 maart een cursus gevolgd met als onderwerp 'Werkdruk en werkplezier'.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Een afvaardiging (in wisselende samenstelling) van de OR was aanwezig bij diverse werkgroepen met betrekking tot de toekomst van de zorg, het project ‘Samen sterker’ en diverse sollicitatiegesprekken.

Tweemaal per jaar neemt een afvaardiging deel aan een regiobijeenkomst van de ondernemingsraden, waar actuele onderwerpen worden besproken.

Overleggen met inspraakgremia

Op 16 april heeft de voorzitter van de OR (samen met de voorzitter van de CCR) deelgenomen aan een vergadering met de RvT. Tijdens deze bijeenkomst zijn de organisatiewijzigingen besproken.

De voorzitters van de OR en de CCR hebben contact met elkaar over onderwerpen die beide gremia aangaan.

Besluiten en discussies

De OR heeft in 2024 de onderstaande besluiten genomen dan wel instemming verleend:

Figuur 15 - Besluiten en discussies van de OR

Aanvraag	OR-reactie	Onderwerp
22-01-2024	29-01-2024	Instemming – Leer- en ontwikkelplan
19-03-2024	29-03-2024	Advies – Organisatiewijziging en herstructureringsregeling
10-04-2024		Initiatiefvoorstel OR – Functie woonleefondersteuner intramuraal
09-07-2024	16-07-2024	Instemming – Wijziging roosterspelregels t.a.v. cao VVT
10-09-2024	07-10-2024	Advies – Wijziging bedrijfsondersteuning
21-10-2024	19-11-2024	Instemming – Balansbudget

Figuur 15 - Besluiten en discussies van de OR (vervolg)

Aanvraag	OR-reactie	Onderwerp
28-11-2024		Instemming – BHV-vergoeding
28-11-2024	20-12-2024	Instemming – Financieel Fitte Medewerkers
28-11-2024	20-12-2024	Instemming – HR-cyclus
28-11-2024	20-12-2024	Instemming – Aanpassing Verlofregeling
28-11-2024		Instemming – VIG-indeling schaal 40
28-11-2024		Instemming – Verbreding verpleegkundige functies

Verder zijn de volgende onderwerpen besproken:

- Afrekenen min- en plusuren – cao VVT
- Analyse personele formatie (functie)
- Benchmarkrapport
- Bereikbaarheidsdienst Managementteam
- BHV – continuïteit
- Digi Taalvaardig
- Duurzame inzetbaarheid
- Eigen risicodrager (WGA)
- ELV – toekomst
- Gedragscode leveranciers
- Helpende plus – casus
- Informatiebeveiliging
- Inzet personeel niet in loondienst (PNIL)
- Jaarplan en begroting 2025
- Jaarrekening 2023
- Jip – leesbaarheid
- Kiwa – HKZ-certificering
- Leidende coalitie

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

- Managementinformatie
- Meerjarenstrategie
- Mikzo
- Passende Zorg
- Preventiemedewerker
- Profielen bestuurders
- Rapport IGJ
- Samen Thuus - verloop/Hummelo
- Scholingsplan 2024
- Snelle toets aanvraag IZA
- Tertaalrapportage
- Uitstroom medewerkers
- Veranderteam De Zonnekamp
- Verlof stuwmeren
- Verzuimrapportage 2023
- Visie functiehuis
- Visie op samenwerken
- Visie werkgeverschap
- Wachtlijstonderzoek
- Zomerregiegroep



Aandachtspunten 2025

In 2025 staat de zorg wederom voor grote uitdagingen. De OR is nauw betrokken bij projecten en wijzigingen die het werken binnen Markenheem betreffen. In 2025 besteden we in ieder geval aandacht aan:

- functiehuis;
- rookbeleid;
- veiligheid: ongewenst gedrag en RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie);
- schoonmaak en horeca als onderdeel van de zorg;
- zorgtechnologie;
- samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers (Passende Zorg);
- werkwijze Sociale Benadering.

Slotwoord

Binnen de OR is er ruimte voor nieuwe leden. Nog niet alle zorglocaties zijn vertegenwoordigd, maar ook vanuit de ondersteunende diensten, zoals schoonmaak, horeca en linnen, is aanvulling welkom. Wil je een actieve bijdrage leveren aan Markenheem en meedenken over organisatiewijzigingen of projecten? Laat het dan weten!

Ten slotte wil ik nog mijn OR-collega's bedanken voor hun inzet. Zonder hun gemotiveerde bijdrage is zo'n raad niet mogelijk. Mijn wens is verdere groei van de OR naar elf leden, zodat we vertegenwoordigd zijn vanuit alle disciplines binnen Markenheem. Dit maakt ons een waardig gesprekspartner voor de bestuurder, het directieteam, de CCR en de RvT.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

OVERIGE GEGEVENS

Markenheem heeft sinds 2021 een Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR), die een gelijkwaardige positie inneemt naast de CCR en de OR. De VVAR fungeert als een essentiële schakel tussen de werkvloer, de locaties en het bestuur. Regelmatig wordt de raad door de raad van toezicht (RvT) betrokken bij het meedenken over belangrijke zorgthema's, waardoor de stem van onze zorgprofessionals stevig wordt vertegenwoordigd.

In 2024 hebben we belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt binnen de VVAR. Met de komst van nieuwe leden is de raad versterkt met frisse perspectieven en ideeën. Tegelijkertijd hebben we afscheid genomen van enkele leden die een waardevolle bijdrage hebben geleverd aan de opbouw en groei van de raad. We zijn hen dankbaar voor hun inzet en betrokkenheid.

Daarnaast zijn we gestart met een coaching traject om de samenwerking binnen de raad verder te professionaliseren en te bouwen aan een sterke VVAR.

Een ander belangrijk thema in 2024 was het creëren van een functieprofiel voor verpleegkundigen binnen Markenheem. Dit functieprofiel weerspiegelt de specifieke kwaliteiten, taken en verantwoordelijkheden van verpleegkundigen en benadrukt hun essentiële rol binnen onze organisatie. We hopen dat dit functieprofiel in 2025 kan worden vastgesteld, zodat we nog beter invulling kunnen geven aan onze visie op zorg.

Aan het einde van 2024 is het voorzitterschap door Sabrina Pasmaan overgedragen aan Danny Hoeksema. Dit markeert een nieuw hoofdstuk voor de VVAR, waarin we met vertrouwen blijven bouwen aan een toekomstgerichte en daadkrachtige adviesraad.

Danny Hoeksema
Voorzitter verzorgende en verpleegkundige adviesraad

2024
in drie punten

1 ONTWIKKELING VAN HET
FUNCTIEPROFIEL VERPLEEGKUNDIGEN

2 ADVIES JAARPLAN
EN BEGROTING 2025

3 INSTROOM
VAN NIEUWE LEDEN



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 VVAR vergadert om de vier weken, de bestuurder sluit een keer per twaalf weken bij het overleg aan. In 2024 hebben er tien vergaderingen plaatsgevonden, waarvan drie in het bijzijn van de bestuurder.

In november is de VVAR gestart met werkbijeenkomsten, waarin eventueel voorliggende adviesaanvragen inhoudelijk worden besproken. Op deze wijze kunnen we zowel interne als externe inzichten meenemen in onze adviezen.

Overleggen met inspraakgremia

Er heeft in 2024 geen overleg plaatsgevonden met de andere gremia binnen Markenheem.

Besluiten en discussies

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

- Herziening functieprofiel verpleegkundigen
- Jaarplan en begroting 2025

De volgende onderwerpen zijn besproken tijdens de vergaderingen:

- Zelfzorgmedicatie
- Leer- en ontwikkelplan 2024
- Slim incontinentiemateriaal – met behulp van de adviseur Innovatie
- Procedure hulpmiddelen
- IGJ-rapport
- Tertaalrapportage
- Roosteren in SDB
- Bevoegd en bekwaam
- Rapporteren op zorgdoel
- Wervingsprofiel voor de VVAR
- Kiwa – HKZ-certificering
- Passende Zorg
- Herziening functieprofiel verpleegkundigen en verzorgenden
- Begroting en Jaarplan 2025
- Strategie 2025-2030
- Behandeldiensten



Aandachtspunten 2025

De VVAR wil zich in 2025 meer profileren binnen de organisatie.

Het functiehuis, waarin een verschuiving zal plaatsvinden, is een belangrijk onderwerp. De VVR streeft ernaar de kwaliteit van zorg te waarborgen wanneer die veranderingen worden doorgevoerd.

Slotwoord

Met de nog in te vullen vacante plekken binnen de raad hopen wij in 2025 een voltallige raad samen te stellen, met leden afkomstig van elke locatie. Op deze manier willen we ervoor zorgen dat iedere collega zich goed vertegenwoordigd voelt door de VVAR.

Ook in de eerste maanden van 2025 zetten we de coaching en training voort die ons ondersteunen, zodat de VVAR een goed samenwerkend en krachtig onderdeel wordt van de organisatie. Hierbij blijven we ons verbinden aan de visie op zorg van Markenheem, waarin aandacht voor de mens en toekomstbestendige zorg centraal staan.

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 2024

Figuur 16 - Activa

(Na resultaatbestemming; bedragen x € 1.000)	*	2024	2023
A Vaste activa			
II Materiele vaste activa	2		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		24.224	25.571
2. Machines en installaties		6.516	5.817
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.375	1.440
Totaal materiele vaste activa		32.115	32.828
B Vlottende activa			
I Voorraden	4		
1. Grond- en hulpstoffen		12	13
Totaal voorraden		12	13
III Vorderingen	6		
1. Op handelsdebiteuren		242	224
5. Overige vorderingen		3.397	3.335
Totaal vorderingen		3.639	3.559
V Liquide middelen	8	11.546	10.321
C Totale activa		47.312	46.721

Figuur 17 - Passiva

(Na resultaatbestemming; bedragen x € 1.000)	*	2024	2023
D Eigen vermogen	9		
V Bestemmingsreserves		324	521
VI Bestemmingsfonds		19.282	17.086
VII Overige reserves		1.149	909
Totaal eigen vermogen		20.755	18.516
E Voorzieningen	10		
3. Overige		1.382	1.379
Totaal voorzieningen		1.382	1.379
F Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	11		
3. Schulden aan banken		16.402	17.548
Totaal langlopende leningen		16.402	17.548
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	12		
3. Schulden aan banken		1.146	1.375
5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.706	1.748
9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		540	525
10. Schulden ter zake pensioenen		313	636
11. Overige schulden		5.068	4.994
Totaal kortlopende schulden		8.773	9.278
H Totaal passiva		47.312	46.721

* 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 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 2024

Figuur 18 - Winst en verliesrekening

(Bedragen x € 1.000)	*	2024	2023
Bedrijfsopbrengsten			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16		
Zorgverzekeringswet		2.620	2.491
Wet langdurige zorg		46.623	42.463
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		529	296
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		4.198	3.887
		53.970	49.137
Overige bedrijfsopbrengsten	20	1.974	2.244
Som der bedrijfsopbrengsten		55.945	51.381
Bedrijfslasten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	21	6.961	6.066
Lonen en salarissen	22	25.036	24.317
Sociale lasten	22	4.487	4.234
Pensioenlasten	22	2.074	1.907
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa	23	2.408	2.309
Overige bedrijfskosten	26	12.178	12.112
Som der bedrijfslasten		53.144	50.944
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	85	25
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	-646	-685
Resultaat boekjaar		2.239	-224

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Resultaatbestemming		
Toevoeging/(onttrekking) Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Resultaat zorg	323	-1.273
Resultaat kapitaallasten	1.873	1.654
Transitiefonds	-192	-699
Legaat	-5	-6
Algemene bedrijfsreserve woningen	240	100
Totaal	2.239	-224

* 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 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 2024

Figuur 19 - Kasstroomoverzicht over 2024

(Bedragen x € 1.000)	*	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		2.801	437
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	23	2.408	2.309
Mutaties voorzieningen	10	4	-537
		2.412	1.771
Veranderingen in werkkapitaal			
Vorraden	4	1	-1
Vorderingen	6	-80	14
Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	-277	339
		-356	353
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		4.857	2.561
Betaalde interest	27	-562	-661
		-562	-661
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		4.295	1.900

(Bedragen x € 1.000)	*	2024	2023
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	2	-1.695	-1.236
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.695	-1.236
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	11	-1.375	-1.375
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.375	-1.375
Mutatie geldmiddelen		1.225	-711
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	10.321	11.032
Stand geldmiddelen per 31 december	8	11.546	10.321
Mutatie geldmiddelen		1.225	-711

* 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 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 te Doetinchem en is geregistreerd onder KvK-nummer 41053245.

Vanuit Markenheem bieden we verpleeghuiszorg en eerstelijnsverblijf in vijf verpleeghuizen en (huishoudelijke) zorg en verpleging thuis in de gemeenten Bronckhorst en Doetinchem. Ook behoren dagbesteding, tijdelijk verblijf, personenalarmering en de verhuur van appartementen tot ons aanbod.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op 31 december 2024.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

We hebben de jaarrekening opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De geconsolideerde jaarrekening hebben we 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 we toepassen 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 rekenen we toe 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, nemen we in acht voor zover 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 voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

We hebben de cijfers over 2023 waar nodig opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken.

Verrekenen en salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden 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, 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.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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

Herzieningen van schattingen nemen we op in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Financiële instrumenten

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

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

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva

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

Een actief hebben we in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Markenheem 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, maar merken we aan als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden, op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Ook voorzieningen verstaan we onder verplichtingen.

Verplichtingen die niet voldoen aan de hiervoor vermelde uitgangspunten hebben we niet in de balans opgenomen. Deze verplichtingen verantwoorden we als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen 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 verantwoorden 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 waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen. Voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen, nemen we niet mee in de beoordeling.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat 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. We nemen de resultaten van de transactie in dat geval direct op in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend 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

De materiële vaste activa worden gewaardeerd 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 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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. Ook 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 bestandsdelen 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 en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

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

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

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij wijzen we de totale uitgaven toe 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, wordt bepaald 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.

Bij Markenheem hebben we de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van het zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroom genererende eenheden en hebben we deze vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2024.

De realiseerbare directe opbrengstwaarden van vaste activa waarvan het voornemen 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 worden gewaardeerd 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 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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

We hebben de voorraden gewaardeerd tegen kostprijs op basis van de FIFO-methode onder aftrek van een voorziening voor incourantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde. De voorziening is dynamisch bepaald en bedraagt 50%, gezien de beperkte houdbaarheid van de voorraden.

Financiële instrumenten

Markenheem maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten om renterisico's op afgesloten langlopende leningen af te dekken. Deze instrumenten (derivaten) hebben we 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.

Met de derivaten wordt hedge accounting toegepast om een variabele rente in te ruilen voor een vaste rente (kostprijshedge).

Zodra rentebetaling leidt tot een verantwoording in de winst-en-verliesrekening, verantwoorden we het 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 de reële waarde, inclusief transactiekosten. Transactiekosten verwerken we als onderdeel van de amortisatie in de winst-en-verliesrekening door toepassing van de effectieve rekenmethode.

De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake is van agio/disagio of transactiekosten, is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde). Een voorziening op de vorderingen treffen we op grond van verwachte oninbaarheid.

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 enerzijds en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget anderzijds.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan bij Markenheem uit de kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courant-schulden bij banken zijn 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 vormen we 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 kan worden geschat. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,57% (3,64% in 2023). Het effect van de discontering is € 75.000. Door wijziging van de disconteringsvoet zijn de voorzieningen toegenomen met € 21.000.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileum-uitkeringen. De berekening baseren we op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De disconteringsvoet bedraagt 2,57% (2023: 3,64%).

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 hebben we een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid. Hiervan hebben we zieken met post-COVID klachten uitgezonderd, waarvoor een periode van drie jaar geldt. De voorziening betreft gevallen voor zover deze na 31 december 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De voorziening is gevormd tegen nominale waarde.

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 vakantieturen voor werknemers die op 31 december 2011 reeds in dienst waren en op dat moment ouder dan of 50 jaar waren. De berekening is gebaseerd op de cao-bepalingen. De blijfkans is ingeschat op 100%. De disconteringsvoet bedraagt 2,57% (2023: 3,64%).

Voorziening stoppen met werken na 45 jaar

De voorziening stoppen met werken na 45 jaar heeft betrekking op de cao-regeling voor mensen die minimaal 20 jaar in een zwaar beroep gewerkt hebben en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben. Om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen stelt Markenheem een maandelijkse (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 RVU-drempelvrijstelling. De disconteringsvoet bedraagt 2,57% (2023: 3,64%).

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan 1 jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal 1 jaar. De schulden nemen we bij eerste verwerking op tegen de reële waarde en waarderen we vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Onder het resultaat verstaan we het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor 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 verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten verwerkten 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 bij Markenheem 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 2024](#)

[Winst- en verliesrekening over 2024](#)

[Kasstroomoverzicht over 2024](#)

[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 in de winst-en-verliesrekening verwerken we 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.

We verantwoorden de beloningen van het personeel 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 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 de instelling.

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

Indien een beloning wordt betaald waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld bij doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), verantwoorden we de verwachte lasten in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid 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 personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste, respectievelijk ten gunste, van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. We verwerken een uitkering als gevolg van ontslag 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 2024](#)

[Winst- en verliesrekening over 2024](#)

[Kasstroomoverzicht over 2024](#)

[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 worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, waarderen we deze volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd 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 gedragen 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 december 2024 bedroeg de dekkingsgraad 109,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%. Het pensioenfonds 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.

Bij Markenheem hebben we 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 (te ontvangen) en aan derden betaalde (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 Markenheem gemaakte kosten nemen we systematisch op als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de stichting voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente nemen we op als schuld in de balans, 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 hebben we opgenomen 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 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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

Dit betreft gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening zijn verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden 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) houden we ons bij Markenheem aan 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 2024
- Winst- en verliesrekening over 2024
- Kasstroomoverzicht over 2024
- 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)	2024	2023
Boekwaarde per 1 januari	32.828	33.900
Bij: investeringen	1.695	1.236
Af: afschrijvingen	2.408	2.309
Af: desinvesteringen	0	0
Boekwaarde per 31 december	32.115	32.828

Toelichting
In het verleden zijn activa onder de bedrijfsgebouwen en terreinen opgenomen, terwijl het machines en installaties of andere vaste bedrijfsmiddelen betrof. Per 1 januari 2024 hebben we deze opnieuw gerubriceerd naar de juiste categorie. Het totale effect hiervan op de boekwaarde per 1 januari 2024 is € 0. Het gevolg is wel dat de afschrijvingspercentages van deze activa zijn aangepast en er voor de periode tot 1 januari 2024 inhaalafschrijvingen zijn gedaan. Daarnaast is voor een aantal activa in het verleden te veel afgeschreven. Ook dit hebben we gecorrigeerd in 2024. In totaal bedragen de correcties die betrekking hebben op 2023 en eerder € 15.000 (lasten).

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)	2024	2023
1. Voedingsmiddelen	12	13
	12	13

Toelichting
Op de voorraden is een voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht van 50% (2023: 50%).

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

Toelichting 6 - Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	242	224
2. Financieringsverschil WLZ	2.148	2.058
3. Overige vorderingen	1.249	1.277
Totaal vorderingen	3.639	3.559

Toelichting
De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht is nihil (2023: € 0).

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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

Onder de vorderingen is begrepen € 2.148.000 inzake het financieringsverschil Wlz, dat we als volgt specificeren:

(Bedragen x € 1.000)	2023	2024	Totaal
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot			
Saldo per 1 januari	2.058	0	2.058
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	0	2.148	2.148
Bij/af: betalingen/ontvangsten	-2.058	0	-2.058
Saldo per 31 december	0	2.148	2.148
Stadium van vaststelling	a	b	

a = interne berekening
b = overeenstemming met zorgverzekeraar
c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZA)

Toelichting 6 - Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	46.623	42.463
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	-44.475	-40.405
Totaal financieringsverschil	2.148	2.058

Toelichting 8 - Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
1. Bankrekeningen	11.541	10.315
2. Kassen	5	6
Totaal liquide middelen	11.546	10.321

Toelichting
De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA

Toelichting 9 - Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
V Bestemmingsreserves	324	521
VI Bestemmingsfonds	19.282	17.086
VII Overige reserves	1.149	909
Totaal	20.755	18.516

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 9.1 - V Bestemmingsreserves

(Bedragen x € 1.000)	01-01 2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	31-12 2024
Transitiefonds	192	-192	0	0
Legaat	329	-5	0	324
Totaal	521	-197	0	324

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 2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	31-12 2024
Reserve aanvaardbare kosten	17.086	2.196	0	19.282
Totaal	17.086	2.196	0	19.282

Toelichting 9.1 - VII Overige reserves

(Bedragen x € 1.000)	01-01 2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	31-12 2024
Algemene reserve woningen	909	240	0	1.149
Totaal	909	240	0	1.149

Toelichting 10 - Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)	01-01 2024	Dotatie	Ont- trekking	Vrijval	31-12 2024
1. Zieke werknemers	690	499	397	141	651
2. Claim ziek uit dienst	71	115	81	6	98
3. Garantierегeling 50+ en 55+	37	0	22	0	15
4. Uitgestelde beloning	234	29	17	0	246
5. Stoppen met werken na 45 jaar	346	179	75	78	372
Totaal voorzieningen	1.379	822	592	225	1.382

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

(Bedragen x € 1.000)	31-12 2024
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	707
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	675
hiervan > 5 jaar	192

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Stand per 1 januari	18.923	20.298
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	1.375	1.375
Stand per 31 december	17.548	18.923
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.146	1.375
Stand langlopende schulden per 31 december	16.402	17.548
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.146	1.375
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	16.402	17.548
hiervan > 5 jaar	11.902	13.027

Toelichting
Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden verwijzen we naar het [Overzicht langlopende schulden](#). De aflossingsverplichtingen van het komende 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 pari passu-verklaring en cross default-verklaring.
- Stamverpanding van boekvorderingen (eerste pandrecht).

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

Toelichting 12 - Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
1. Crediteuren	1.706	1.748
2. Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.146	1.375
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	540	525
4. Schulden terzake pensioenen	313	636
5. Nog te betalen salarissen	897	751
6. Overige schulden	1.415	1.003
7. Vakantiegeld	980	1.027
8. Vakantiedagen	1.776	2.213
Totaal overige schulden	8.773	9.278

Toelichting
De kredietfaciliteit in rekening-courant bedraagt per 31 december 2024 € 1.685.000 (2023: € 1.685.000). Er is bij Markenheem in 2024 geen gebruik gemaakt van de faciliteit.

Toelichting 13 - Financiële instrumenten

Markenheem maakt voor haar bedrijfsvoering gebruik van derivaten om het toekomstige renterisico te beperken.

We handelen bij Markenheem niet in deze financiële derivaten en we hanteren 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.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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

Markenheem heeft een financiering voor de locatie Schavenweide van € 20 mln. Afgesloten, met variabele rente en een looptijd van 30 jaar ingaande per 2013. Ter afdekking van het renterisico zijn de volgende swapcontracten afgesloten:

Marktwaaarde (Bedragen x € 1.000)	Trade date	Maturity date	Rate	31-12 2024	31-12 2023
Interest Rate Swap	apr. 2018	mei 2028	1,1550%	128	210
Floor	apr. 2023	nov. 2031		2	10
Interest Rate Swap	apr. 2023	nov. 2023	3,1100%	-299	- 275

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	745	2.446	297	3.488
Totaal meerjarige verplichtingen	745	2.446	297	3.488

Toelichting
De huurovereenkomsten betreffen met name het centraal bureau en locatie De Bleijke.

Overwerk toeslag
Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. Volgens het Hof hebben parttimers recht op een overwerktoeslag zodra zij meer uren werken dan hun contractuele arbeidsduur, ongeacht of zij daarmee het aantal uren van een fulltime aanstelling bereiken.

De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Het onderzoek of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) cao's die er worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen, loopt nog. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden.

Dit betreft onder andere vragen over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel cao's, dan wel zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Onzekerheden opbrengstverantwoording
Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom hebben we hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van 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. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

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

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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)	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Totaal
Stand per 1 januari 2024				
Aanschafwaarde	43.796.818	12.288.499	5.840.110	61.925.427
Cumulatieve afschrijvingen	18.225.870	6.471.939	4.399.768	29.097.578
Boekwaarde per 1 januari 2024	25.570.948	5.816.559	1.440.341	32.827.849
Mutaties beginbalans				
Herrubricering aanschafwaarde	-2.020.231	1.612.882	407.349	0
Herrubricering cumulatieve afschrijvingen	-167.318	150.344	16.974	0
	-2.187.549	1.763.226	424.323	0
Stand per 1 januari 2024 na herrubricering				
Aanschafwaarde	41.776.587	13.901.381	6.247.459	61.925.427
Cumulatieve afschrijvingen	18.058.552	6.622.283	4.416.742	29.097.578
Boekwaarde per 1 januari 2024 na herrubricering	23.718.035	7.279.097	1.830.716	32.827.849

(Bedragen x € 1)	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Totaal
Mutaties in het boekjaar				
Investerings	1.475.922	15.219	203.958	1.695.099
Afschrijvingen	970.033	778.236	660.075	2.408.344
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	505.889	-763.017	-456.117	-713.245
Stand per 31 december 2024				
Aanschafwaarde	43.252.509	13.916.600	6.451.417	63.620.526
Cumulatieve afschrijvingen	19.028.585	7.400.519	5.076.817	31.505.922
Boekwaarde per 31 december 2024	24.223.924	6.516.080	1.374.599	32.114.604

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 2024

(Bedragen x € 1)	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2023	Aflossing in 2024	Restschuld 31-12-2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd eind 2024	Aflossingswijze	Aflossing in 2025	Gestelde zekerheden
Leninggever													
ING	01-09-2006	5.000.000	20	Lineair	2,70%	270.827	250.000	20.827	0	0	Lineair	20.827	Hypotheek
ING	01-05-2012	7.000.000	30	Lineair	2,51%	4.316.667	233.333	4.083.334	2.916.667	17	Lineair	233.333	Hypotheek
ING	01-05-2013	10.000.000	30	Lineair	4,89%	6.500.000	333.333	6.166.667	4.500.000	18	Lineair	333.333	Hypotheek
ING	01-01-2020	5.000.000	15	Lineair	2,45%	3.416.667	333.333	3.083.334	1.416.667	9	Lineair	333.333	Hypotheek
ING	01-07-2020	2.500.000	10	Lineair	2,50%	2.075.000	100.000	1.975.000	1.475.000	7	Lineair	100.000	Hypotheek
ING	01-08-2022	2.500.000	20	Lineair	2,95%	2.343.750	125.000	2.218.750	1.593.750	17	Lineair	125.000	Hypotheek
Totalen						18.922.911	1.375.000	17.547.911	11.902.084			1.145.827	

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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)	2024	2023
Opbrengsten zorgverzekeringswet	2.620	2.491
Totaal	2.620	2.491

Toelichting 16.2 - Wet langdurige zorg

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	46.623	42.463
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz voorgaande jaren	0	0
Totaal	46.623	42.463

Toelichting

De toename van de opbrengsten uit hoofde van de Wlz wordt voornamelijk veroorzaakt door een verzwaring van de gemiddelde zorgzwaartemix en stijging van de tarieven in 2024.

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)	2024	2023
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo)	17	30
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	513	266
Totaal	529	296

Toelichting 16.8 - Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2024	2023
Opbrengsten Wmo	2.888	2.722
Opbrengsten De Slingebeek	1.254	1.139
Overige opbrengsten zorgverlening	56	25
Totaal	4.198	3.887

Toelichting

Zorgaanbieders Markenheem, Sensire en Azora hebben gezamenlijk 32 extra semipermanente plaatsen gerealiseerd, ieder voor een derde deel van deze plaatsen.

Partijen exploiteren dit in samenwerkingsverband, wat benadrukt wordt door de medewerkers tegen zo gelijk mogelijke voorwaarden te werven en bij de moeders op de payroll te zetten. 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 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Verhuur	778	756
Servicekosten	313	287
Maaltijden	296	281
Overige opbrengsten	587	921
Totaal	1.974	2.244

LASTEN

Toelichting 21 - Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Personeel niet in loondienst	6.961	6.066
Totaal	6.961	6.066

Toelichting
Het onderdeel van het personeel niet in loondienst is de inhuur van medische en paramedische diensten.

Toelichting 22 - Lonen, salarissen, sociale fasten en pensioenlasten

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Lonen en salarissen	25.036	24.317
Sociale lasten	4.487	4.234
Pensioenpremies	2.074	1.907
Totaal personeelskosten	31.597	30.457
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	531	537

Toelichting
De stijging van de personele kosten wordt per saldo voornamelijk verklaard door een stijging van de lonen volgens de cao. De inzet van personeel (inclusief stagiairs), uitgedrukt in fte, is afgenomen.

Toelichting 23 - Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Afschrijvingen		
Materiële vaste activa	2.408	2.309
Totaal afschrijvingen	2.408	2.309

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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)	2024	2023
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.693	2.847
Algemene kosten	3.642	3.848
Patient- en bewonersgebonden kosten	1.649	1.408
Onderhoud en energiekosten	1.925	1.757
Huur en leasing	776	846
Andere personeelskosten	1.493	1.407
Totaal overige bedrijfskosten	12.178	12.112

Toelichting 27 - Financiële baten en lasten

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
Rentebaten	85	25
Rentelasten	-646	-685
Totaal financiële baten en lasten	-562	-661

Toelichting 31 - WNT-verantwoording 2024 Stichting Markenheem

De WNT is van toepassing op Stichting Markenheem. Het voor Stichting Markenheem bezoldigingsmaximum is in 2024 € 214.000 op basis van de bezoldigingsmaxima top-functionarissen zorg en jeugdhulp. Markenheem is ingedeeld in klasse IV.

Bezoldiging topfunctionarissen

Figuur 22 - Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

(Bedragen x € 1)	2024	2023
Aanvang en einde functievervulling	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	157.337	148.630
Beloningen betaalbaar op termijn	16.048	15.023
Subtotaal	173.385	163.653
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000	182.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	173.385	163.653
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

A.J. Stunnenberg, bestuurder

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Aanvang en einde functievervulling	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12	01-01 - 19-03
Bezoldiging	10.000	10.000	12.348	11.830	12.350	11.830	12.350	11.830	12.480	11.828	12.350	2.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	27.300	21.400	18.200	21.400	18.200	21.400	18.200	21.400	18.200	21.400	3.790
-/- 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.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	10.000	10.000	12.348	11.830	12.350	11.830	12.350	11.830	12.480	11.828	12.350	2.600
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.	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.	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
3. W.K.H. Ong, lid
4. G. van de Logt, lid
5. M.J.M. Adriaansen, lid
6. L. Beijer, lid
7. M.H. Pröpper, vice-voorzitter

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Toelichting 32 - Honoraria accountant

(Bedragen x € 1.000)	2024	2023
1. Controle van de jaarrekening	59	54
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	0	0
3. Niet-controlediensten	0	2
Totaal honoraria accountant	59	56

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 33 - 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 leiding-gevende 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 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 JAARREKENING

De bestuurder van de Stichting Markenheem heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 28 mei 2025.

De raad van toezicht van de Stichting Markenheem heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 28 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst-en-verliesrekening over 2024.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn na de balansdatum geen gebeurtenissen geweest die de jaarrekening beïnvloeden.

Bestuurder
Mw. Anja Stunnenberg

w.g.
28-05-2025

Vicevoorzitter RvT
Mw. drs. Nelleke Vogel MSM

w.g.
28-05-2025

Lid RvT
Dhr. Guido van de Logt RA

w.g.
28-05-2025

Lid RvT
Mw. Lilian Beijer

w.g.
28-05-2025

Voorzitter RvT
Dhr. mr. Mark Slinkman

w.g.
28-05-2025

Lid RvT
Mw. Marian Adriaansen

w.g.
28-05-2025

Lid RvT
Dhr. Houwke Ong

w.g.
28-05-2025

INHOUDSOPGAVE

KERNCIJFERS

VOORWOORD

BESTUURSVERSLAG

VERSLAG

RAAD VAN TOEZICHT

VERSLAG

CENTRALE CLIËNTENRAAD

VERSLAG

ONDERNEMINGSRAAD

VERSLAG

VERZORGENDE

EN VERPLEEGKUNDIGE

ADVIESRAAD

JAARREKENING

Balans per 31 december 2024

Winst- en verliesrekening over 2024

Kasstroomoverzicht over 2024

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 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 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 2024;
- 2. de winst- en verliesrekening over 2024; 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 2024 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 2024 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 toezicht-houder) 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 gerede 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 2024, 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, 28-05-2025

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	323	0	323
Resultaat kapitaallasten	1.873	0	1.873
Bestemmingsfonds			
Transitiefonds	-192	0	-192
Legaat	-5	0	-5
Overige reserves			
Algemene reserve woningen	0	240	240
Resultaatbestemming	1.999	240	2.239

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 toezichthoudende functies binnen de organisatie en de functionarissen die daarbij betrokken zijn.

Raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) van Markenheem bestond eind 2024 uit zes leden. De toezichthouders opereren onafhankelijk en voldoen aan de eisen die de Governance-code en de statuten van Markenheem aan het lidmaatschap van de RvT stellen. De leden hebben verschillende professionele en maatschappelijke achtergronden, zoals bestuurlijk, (kwaliteit van) zorg, financiën, openbaar bestuur en juridisch. Hierdoor is de RvT in staat om op een breed terrein toezicht te houden.

De raad van toezicht bestond op 31 december 2024 uit de volgende leden:

Naam en deskundigheid	Functie	(Neven)functies op 31 december 2024
Dhr. mr. Mark Slinkman Openbaar bestuur, juridisch	Voorzitter	- Burgemeester gemeente Berg en Dal - Voorzitter van de RvT Iselinge Hogeschool
Mw. drs. Nelleke Vogel MSM (Kwaliteit van) zorg	Lid	- Interim Toezicht, Advies, bestuurslid Stichting Zorgondersteuningsfonds - Voorzitter RvT Participe - Voorzitter bestuur stichting Het Landelijk Bureau tot 1 juli 2024 - Associate partner bij Aardoom en de Jong
Dhr. Houwke Ong Bestuurlijk	Lid	- Bestuurslid en managing partner Coöperatie Infinite Inspiration - Directeur Moai Mensontwikkeling - Voorzitter bestuur Spiritueel Innovatie Fonds - Bestuurslid Aikido Stichting Arnhem

Naam en deskundigheid	Functie	(Neven)functies op 31 december 2024
Mw. Marian Adriaansen (Kwaliteit van) zorg	Lid	- Emeritus lector Innovatie in de Care aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) - Lid van de RvT GGZ Online, Utrecht - Auditor Stichting Perspekt - Vertrouwenspersoon Onderzoeksintegriteit ArtEZ University of Art, Arnhem - Lid Adviesraad Sociaal domein (ASD) Maashorst - Lid bestuur Zorgcoöperatie Reek
Dhr. Guido van de Logt RA Financiën	Lid	- Voorzitter RvT Albert Schweitzer ziekenhuis, Dordrecht - Lid RvT Innoforte, Velp - Docent Nyenrode Business University
Mw. Lilian Beijer (Kwaliteit van) zorg	Lid	- Lector Digitale Transformatie in de Revalidatiezorg aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) - Leading lector Fair Health aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), sinds 1 augustus 2024 - Lid van de Raad van Advies Bacheloropleiding Logopedie Fontys Hogescholen - Gastdocent EDHEC Business School, Lille (FR)

Bestuur

Een bestuurder draagt de statutaire verantwoordelijkheid voor Markenheem.

Naam	In functie sinds	(Neven)functies op 31 december 2024
Mw. Anja Stunnenberg	1 augustus 2021	- Lid van de RvT en vicevoorzitter Malderburch - Lid van de Raad van Commissarissen en vicevoorzitter Vecht en Omstreken - Lid van de RvT en vicevoorzitter Wijkteams Arnhem - Lid van Technologie & Zorg Academie (TZA) - Lid van Kerngroep Wonen & Zorg van Actiz

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 centrale cliëntenraad (CCR) mee over het beleid dat Markenheem voorstaat. We geven zowel gevraagd als ongevraagd advies over onderwerpen die betrekking hebben op de ontwikkelingen van Markenheem en maatschappelijke trends die invloed hebben op de veiligheid en kwaliteit van zorg. Daarbij vertegenwoordigen wij de belangen van de bewoners en de cliënten. Wij kiezen er uitdrukkelijk voor om vanuit een positief-kritische grondhouding in overleg te zijn met de bestuurder en het management, waarbij vertrouwen en respect ons uitgangspunt zijn.

Contacten met de lokale cliëntenraden zijn van groot belang om de directe informatie te waarborgen, en om inzicht te krijgen in de ervaringen van bewoners en de zaken die spelen op de locaties. De voorzitters van de lokale raden zijn lid van de centrale cliëntenraad. Op deze wijze zijn de lijnen kort. Lokale onderwerpen worden als vast agendapunt in de CCR besproken. Het gaat hierbij vooral om praktische zaken die dicht bij de bewoners en cliënten staan. En andersom worden punten van ontwikkeling binnen de CCR teruggekoppeld naar de lokale cliëntenraden.

De leden onderhouden contacten met de manager Welzijn Zorg Wonen.

De CCR bestond op 31 december 2024 uit de volgende leden:

Naam	Functie	Huis van aandacht	Zittingsduur (maximaal 2 x 4 jaar)
Mw. Mieke Janssen	Voorzitter	N.v.t.	2e termijn eindigt 1 mei 2025
Mw. Jeannette Smeitink	Lid	Voorzitter LCR Schavenweide	1e termijn eindigt 1 juni 2028
Dhr. Geert Stronks	Lid	Voorzitter LCR Croonemate	2e termijn eindigt februari 2026
Mw. Anne-Marie Winkelman	Lid	Voorzitter LCR De Bleijke	1e termijn eindigt 16 mei 2026
Mw. Ria Dekkers	Lid	Voorzitter LCR De Zonnekamp	2e termijn eindigt 1 september 2027
Mw. José Richter	Lid	Hyndendael	1e termijn eindigt 1 mei 2025
Dhr. Klaas Horneman	Lid	Wijkverpleging (en Wmo)	1e termijn eindigt 1 november 2026
Mw. Wilma Radstake	Ambtelijk secretaris	Ondersteunend vanuit Markenheem	

Op 8 april is besloten dat de zittingstermijn van de voorzitter en vicevoorzitter met twee jaar wordt verlengd in verband met de continuïteit.

De vacature voor de voorzitter van de LCR Schavenweide, tevens lid van de CCR, is met ingang van 1 juni 2024 weer ingevuld.

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

Binnen de CCR waren in 2024 de volgende commissies actief:

Commissie	Commissieleden
Cliënttevredenheid – Positieve Gezondheid (Facilitair) Scholing	Geert en Jeannette
Kwaliteitsplannen, jaarverslagen, HKZ en CKV	Mieke , Anne-Marie en Jeannette
Formele zaken, juridisch, reglementen, advies en instemming	Geert en Mieke
PR/Communicatie, Interne/externe arbeidsmarkt (HRM)	Ria en José
Algemeen beleid, capaciteitsvraagstuk en zorgplan Achterhoek – vrijwilligers	Ria en Anne-Marie
Financiën en ICT, inkoopgesprekken – Samen Thuis	Josephine en Klaas

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) wil als gekozen afvaardiging de collectieve belangen en rechten van de medewerkers van Markenheem behartigen. Het organisatiebelang verliezen we daarbij niet uit het oog. We streven ernaar om een volwaardige gesprekspartner te zijn voor zowel de medewerkers als de bestuurder. De OR vormt, met een streefgetal van elf leden, de schakel tussen de bestuurder en de medewerkers.

De OR bestond op 31 december 2024 uit de volgende leden:

Naam	Discipline	Locatie	Einde termijn
Mw. Monique Ploeger	Facilitair medewerker	Centraal bureau	15 oktober 2025
Dhr. Guido Adriaanse	Facilitair adviseur	Centraal Bureau	15 december 2027
Mw. Yolanda Boschman	Woonbegeleider	De Zonnekamp	15 december2027
Mw. Nicollette Ibink	Planner	Centraal Bureau	15 oktober 2025

Naam	Discipline	Locatie	Einde termijn
Mw. Anke Plettenberg	Zorgbemiddelaar	Centraal Bureau	Gestopt november 2024
Dhr. Arjan Hoendervanger	Welzijnscoach GW	Algemeen	15 december 2027
Mw. Demelza van Westerop	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging	15 oktober 2025
Mw. Esmee Verkerke-Dierssen	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging	15 december 2027
Mw. Angelique Bukman	Verpleegkundige	Flexpool	15 december 2027

Monique Ploeger is de voorzitter en Guido Adriaanse is de vicevoorzitter.

In november heeft de OR afscheid genomen van Anke Plettenberg omdat ze de werkzaamheden voor de OR niet goed kon combineren met haar privéleven.

De zittingstermijn is vier jaar, waarbij om de twee jaar verkiezingen plaatsvinden (in de oneven jaren) zodat ervaring behouden blijft binnen de OR.

Verzorgende en verpleegkundige adviesraad

De verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VVAR) adviseert de bestuurder op beroepsinhoudelijke basis, met als doel de kwaliteit van de zorg te waarborgen en waar mogelijk te verbeteren. Ook stimuleert de VVAR beroepsinhoudelijke ontwikkelingen.

De VVAR bestaat uit zeven leden, van wie minimaal twee verzorgenden en twee verpleegkundigen.

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

De VVAR bestond op 31 december 2024 uit de volgende leden:

Naam	Discipline	Locatie
Dhr. Danny Hoeksema	Verpleegkundige	De Bleijke
Mw. Sabrina Pasman	Wijkverpleegkundige	Wijkverpleging Zelhem
Mw. Cindy Spijkers	Teamcoach	Croonemate
Mw. Renate Klein Gunnewiek	Verpleegkundige	Schavenweide
Mw. Manon Holterman	Verpleegkundige	Wijkverpleging Doetinchem
Mw. Leny Aalderink	Verzorgende IG	De Bleijke
Mw. Leonie Jansen	Verzorgende IG	De Zonnekamp

Renate Klein Gunnewiek heeft in de eerste helft van 2024 de voorzittershamer van Sabrina Pasman tijdelijk overgenomen vanwege haar zwangerschapsverlof. Eind 2024 heeft Sabrina het voorzitterschap overgedragen aan Danny Hoeksema.

De bezetting van de raad kan nog uitgebreid worden, zodat alle onderdelen van Markenheem vertegenwoordigd zijn.

Er zijn momenteel geen commissies actief binnen de VVAR.

NEVENVESTIGINGEN

Stichting Markenheem heeft geen nevenvestigingen.

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
BHV	Bedrijfs hulpverlening
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CCR	Centrale cliëntenraad
CKV	Coördinatiepunt kortdurend verblijf
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
ELV	Eerstelijns verblijf
GW	Groepswonen
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
MIKZO-methodiek	Meetinstrument Kwaliteit van Zorg
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OR	Ondernemingsraad
PNIL	Personeel niet in loondienst
PREM	Patient Reported Experience Measures

RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie
ROCA	Regionaal overleg cliëntenraden Achterhoek
RvT	Raad van toezicht
VIG	Verzorgende individuele gezondheidszorg (IG)
VVAR	Verzorgende en verpleegkundige adviesraad
VPT	Volledig pakket thuis
VVT	Verpleging, verzorging en thuiszorg
Wlz-indicatie	Indicatie Wet langdurige zorg
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wzd	Wet zorg en dwang
WZW	Welzijn Zorg Wonen

BEGRIPPEN

Current ratio

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

Extramurale zorg

Zorg die wordt geleverd aan cliënten die niet in een instelling verblijven. Dit kan zorg zijn op afspraak bij de zorgaanbieder, of aan huis bij de cliënt.

Governancecode Zorg

Een richtinggevend en levend document voor de zorgsector. De code biedt een instrument om de governance zo in te richten dat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, het realiseren van maatschappelijke doelen en het behouden van het maatschappelijk vertrouwen.

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

Intramurale zorg

Zorg die cliënten ontvangen tijdens een onafgebroken verblijf in een zorginstelling.

Kwaliteitskaders

Kwaliteitskaders beschrijven gangbare kwaliteitseisen en hun onderlinge samenhang. Van bevoegd handelen tot visitatie, nascholingseisen en het omgaan met incidenten.

Keurmerk Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ-keurmerk)

Met een HKZ-certificering toont een zorginstelling aan dat ze de interne processen op orde heeft en continu werkt aan verbetering van de dienstverlening. De kwaliteit van de organisatie wordt er aantoonbaar mee gemaakt.

Leverage

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

Treasury

Het sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de geldstromen, de financiële posities en de bijbehorende risico's.

Wet toetreding zorgaanbieders

Deze wet introduceert nieuwe toetredingsregels voor zorg- en jeugdhulpaanbieders. Het doel is om transparantie, verantwoording kwaliteitsbewustzijn binnen de sector 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-2024



markenheem
welzijn • zorg • wonen

Concept en realisatie: Reach communications, Baarn

