



Jaarverslag 2021

23 mei 2022

agz

Accountants voor de Gezondheidszorg B.V.

**Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden**
GKJ 31-05-2022

Inhoudsopgave

Jaarverslag 2021	1
Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Profiel	4
3 Toezicht bestuur en medezeggenschap	5
3.1 Raad van Toezicht	5
3.2 Raad van Bestuur	8
3.3 Ondernemingsraad	9
3.4 Centrale cliëntenraad	10
3.5 Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR)	13
3.6 Corona	13
4 Beleid, inspanningen en prestaties	15
4.1 Zorg, welzijn en behandeling op locaties en in de wijk	15
4.2 Personeelsbeleid, opleiden en leren	17
4.3 Kwaliteit	21
4.4 Facilitaire processen en veilige gebouwen	22
4.5 ICT	23
4.6 Regionale samenwerking	24
4.7 Strategisch plan, strategisch vastgoedplan en digitale strategie	24
4.8 Financieel Beleid	25
4.9 Risicomanagement	27

1 Inleiding

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over onze werkzaamheden in 2021. Deze werkzaamheden verrichten we voor onze bewoners in onze verpleeg- en verzorgingshuizen en onze cliënten van de wijkverpleging en huishoudelijke hulp. Deze verantwoording gaat vooral over hoe we de organisatie hebben ingericht om deze werkzaamheden goed uit te kunnen voeren en tot welk financieel resultaat de uitvoering heeft geleid. Een inhoudelijke verantwoording van onze werkzaamheden en tot welke kwaliteit van zorg die werkzaamheden leiden, vindt u in ons kwaliteitsverslag.

Ook 2021 was een bijzonder jaar voor Markenheem, in meerdere opzichten. In de eerste plaats omdat corona nog steeds heerste in Nederland en dus ook bij Markenheem. Veel bewoners en medewerkers zijn ondanks diverse vaccinaties ziek geworden. Ook in 2021 zijn er bewoners en cliënten aan corona overleden. Deze verdrietige periode laat helaas een blijvende herinnering achter in ons collectief geheugen bij Markenheem.

In financieel opzicht is 2021 ook een opmerkelijk jaar. De door de overheid gekozen wijze van coronacompensatie heeft voor Markenheem geleid tot een eenmalige bijzondere bate van EUR 2,40M. Deze eenmalige bate gaat grotendeels over 2020 (EUR 1,90M) en voor een kleiner deel over 2021 (EUR 0,50M). Hierdoor komt het resultaat van Markenheem over 2021 uit op EUR 3,67M. Dit resultaat zal worden aangewend voor de zorg aan onze bewoners en cliënten.

In 2021 was er wederom een bestuurswissel bij Markenheem. Half augustus 2021 nam de interim bestuurder, Aukje van Kalsbeek, na ruim anderhalf jaar afscheid. In die periode is bij Markenheem veel gebeurd. Bij mijn start op 1 augustus 2021 ben ik heel hartelijk en warm welkom geheten. Dit warme welkom voor zowel bewoners als medewerkers kenmerkt Markenheem. Het maakt Markenheem bijzonder!

Ik zie uit naar een verdere samenwerking met de collega's en de verschillende overlegorganen in 2022 om de zorg voor onze bewoners en cliënten verder te verbeteren.

Anja Stunnenberg
Bestuurder.

2 Profiel

Markenheem verleent zorg, welzijn en behandeldiensten aan kwetsbare ouderen in de gemeenten Doetinchem en Bronckhorst. Markenheem richt zich voornamelijk op ouderen met dementie of een somatische problematiek.

Markenheem heeft vijf locaties en exploiteert daarnaast samen met Sensire en Azora sinds 1 april 2020 locatie De Slingebeek. In de coronapandemie is locatie De Slingebeek tot 1 juli 2021 grotendeels gebruikt als Zorghotel Achterhoek. Ook na 1 juli 2021 is een deel van De Slingebeek ingezet als opvanglocatie voor mensen met corona die niet langer thuis of in het ziekenhuis konden verblijven.

Op de locaties wonen 340 bewoners met een WLZ-indicatie en worden verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg en eerstelijnsverblijf geboden. Daarnaast verleent Markenheem aan circa 550 cliënten wijkverpleging en aan bijna 1.100 cliënten hulp bij het huishouden. Ook biedt Markenheem tijdelijk verblijf, dagbesteding, personenalarmering en verhuur van appartementen.

Bij Markenheem waren ultimo 2021 881 medewerkers in dienst en beschikte Markenheem over 489 vrijwilligers waarvan er door corona 236 actief waren. Markenheem werkt nauw samen met onderwijsinstellingen en bood aan 130 studenten en leerlingen stage- en onderzoeksmogelijkheden in 2021.

3 Toezicht bestuur en medezeggenschap

3.1 Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van Markenheem bestond eind 2021 uit vijf leden en een stagiair. De toezichthouders opereren onafhankelijk en voldoen aan de eisen die de Governancecode en de statuten van Markenheem aan het lidmaatschap van de RvT stellen. De leden hebben verschillende professionele en maatschappelijke achtergronden, zoals bestuurlijk, (kwaliteit van) zorg, financiën, openbaar bestuur, ICT en juridisch. Hierdoor is de RvT in staat om op een breed terrein toezicht te houden.

De Raad van Toezicht bestond op 31 december 2021 uit de volgende leden:

Naam en deskkundigheid	Functie in RvT	(Neven)functies op 31 december 2021
Dhr. mr. M. Slinkman <i>Openbaar bestuur, Juridisch</i>	Voorzitter (per 8 oktober 2021)	Burgemeester gemeente Berg en Dal, Voorzitter RvT Hogeschool Iselinge Voorzitter RvT Maartensfoundation
Mevr. M.H. Pröpfer <i>Financiën</i>	Vicevoorzitter	RIE Financials
Mevr. drs. E.M. Bosch <i>Bestuurlijk</i>	Lid	Directeur Circulus Lid Raad van Toezicht Scalabor
Mevr. N. Vogel <i>(Kwaliteit van) zorg</i>	Lid	Nelleke Vogel Interim, Toezicht, Advies, bestuurslid Stichting Zorgondersteuningsfonds, voorzitter Raad van Toezicht Participe, voorzitter bestuur stichting Het Landelijk Bureau, associate partner bij Aardom en de Jong
Dhr. H. Ong <i>Bestuurlijk en ICT (per 8 oktober 2021)</i>	Lid	Bestuurslid en managing partner Coöperatie Infinite Inspiration, Directeur Moai Mensontwikkeling, Voorzitter bestuur Spiritueel Innovatie Fonds, Bestuurslid Aikido Federatie Nederland, Bestuurslid Aikido Stichting Arnhem
Mw. drs. A. Jacobs <i>(per 20 december 2021)</i>	Stagiair	Manager Vastgoedprojecten woningcorporatie Mooiland

Visie op toezichthouden

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

De wijze van toezichthouden is vastgelegd in de nota IJkpunten van Toezicht en de Informatie-protocollen. De Governancecode Zorg is daarbij richtinggevend geweest.

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

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

Vergaderingen Raad van Toezicht

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

De RvT heeft in 2021 de onderstaande besluiten genomen dan wel goedkeuringen verleend:

- Contractverlenging mevrouw Van Kalsbeek, interim bestuurder, tot 18 september 2021
- Het Jaardocument 2020
- Advies strategisch ICT plan
- Vaststellingsovereenkomst mevrouw Welling, voormalig bestuurder
- Actualisatie statuten
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Markenheem, De Gouden Leeuw Groep, Careaz en Azora in het kader van de aanbesteding Sociaal Domein Achterhoek
- Deelname Markenheem aan samenwerking TZA Achterhoek
- Deelname Markenheem aan vereniging digitalisering in de Achterhoek
- Gezamenlijke invulling van de ANW diensten door Markenheem, Marga Klompé, Sensire, Azora en Careaz
- Benoemingsbesluit mevrouw Stunnenberg als bestuurder per 1 augustus 2021
- Benoemingsbesluit de heer Slinkman voor zijn 2^e zittingstermijn RvT
- Benoemingsbesluit de heer Slinkman als voorzitter van RvT per 8 oktober 2021
- Uitvoering strategisch plan
- Benoemingsbesluit de heer Ong als lid RvT per 8 oktober 2021
- Aangepast reglement centrale cliëntenraad
- Aanstellen mevrouw Jacobs als stagiair raad van toezicht
- Het kwaliteitsplan 2022
- De begroting en het jaarplan 2022
- Aangepaste reglementen en ijkpunten.

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

Raad van bestuur

Mevrouw van Kalsbeek heeft haar functie als interim-bestuurder tot 18 september 2021 vervuld. Wij zijn dankbaar voor wat zij voor Markenheem heeft betekend en voor de zorgvuldige overdracht aan de nieuwe bestuurder. Met ingang van 1 augustus 2021 is mevrouw Stunnenberg benoemd als bestuurder.

Bezoldiging 2021

In de jaarrekening wordt de honorering van de RvT toegelicht. De RvT heeft het kader voor de Wet Normering Topinkomens (WNT2) voor 2020 vastgesteld op klasse III. De bezoldiging van de leden van de RvT blijft binnen de grenzen van het maximum van de WNT2.

Corona

De coronapandemie heeft zoals in 2020 ook in 2021 voor Markenheem grote impact gehad. Het lijkt erop dat door onder andere vaccinatie het normale leven in 2022 weer op gang komt. In tijden van crisis gaat

het in de eerste plaats om het veiligstellen van het primaire proces van een organisatie. Dit echter wel op een wijze dat er sprake is van een veilige setting voor de bewoners, cliënten, medewerkers, vrijwilligers, maar ook voor de familie van de bewoners.

Dus de continuïteit van onze zorg- en dienstverlening waarborgen onder minimale condities.

De RvT is in de regel meer bezig met de lange termijn continuïteit en strategie. Een crisis vraagt echter om onmiddellijk optreden. Het gaat dan om de executieve kracht van de organisatie onder zeer bijzondere omstandigheden. De rol van de RvT in die periode vraagt ook om steun bieden, vragen stellen, belangstelling tonen, hand in de rug, wat heb je nodig? We moeten met elkaar ruimte vinden om te evalueren wat de impact van de crisis kan zijn voor de langere termijn. De leermomenten met elkaar delen. Gaan we dingen anders doen? Ook zal de ouderenzorg de handen ineen moeten slaan om de beeldvorming die is ontstaan door de pandemie, om te buigen.

Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid

De auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt de RvT bij het uitvoeren van toezicht op zorg en de verantwoordelijkheden op het terrein van bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit en veiligheid van zorg. De commissie heeft ook een klankbordfunctie voor de bestuurder én de organisatie. In 2021 is de commissie twee keer bijeengewees. Belangrijke onderwerpen waren het continuïteitsplan in het kader van de coronapandemie, het kwaliteitsverslag 2020 en het kwaliteitsplan 2021. Daarnaast heeft de commissie kennisgenomen van de verschillende kwaliteitsrapportagemetingen en binnengekomen klachten en deze besproken. Dit heeft geleid tot een gezamenlijke bijeenkomst met de hele RvT over het onderwerp kwaliteit in januari 2022.

Kwaliteit heeft de voortdurende aandacht van de commissie in het licht van alle veranderingen die er op de ouderenzorg afkomen. Hier zijn geen bijzonderheden uit naar voren gekomen. Ook is kort gesproken over het nieuwe boekje van de NVTZ Zienderogen beter 3. Dit boekje is bedoeld voor Raden van Toezicht om het gesprek met elkaar te voeren over hoe je nu toezicht houdt op kwaliteit. Afgesproken is om bij het aantreden van de nieuwe bestuurder met behulp van dit boekje opnieuw te kijken naar hoe we hier invulling aan geven. Hier is in 2021 een start meegemaakt en heeft o.a. geleid tot aanpassing van het reglement, verhoging van de frequentie en weer oppakken van locatiebezoeken.

Auditcommissie Financiën

De Auditcommissie Financiën heeft tot taak de toezichthoudende rol van de RvT op het onderdeel financiën meer diepgang te geven. De commissie heeft in 2021 drie keer vergaderd, waarbij naast de (interim)bestuurder ook de controller aan de vergaderingen heeft deelgenomen. Bij een vergadering is ook het accountantsteam aanwezig geweest.

Gebaseerd op de door de RvT vastgestelde ijkpunten van toezicht en het informatieprotocol zijn de volgende onderwerpen en bijbehorende documenten in de Auditcommissie Financiën behandeld in 2021:

- De concept jaarstukken 2020 en de managementletter en accountantsrapportage over 2020
- Kaderbrieven en begrotingen 2022
- Financiële kwartaalrapportages 2021 en investeringsmonitor
- Digitale strategie
- Zorgverkoop 2022
- Financiële effecten van de bouw van de Zonnekamp fase 2
- Update financiering
- Effecten coronacompensatie en kwaliteitsbudget
- Risicoanalyse.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft zich in 2021 belast met het aantrekken van een nieuwe bestuurder als opvolging van de interim bestuurder zodra duidelijk werd dat de bestuurder vanwege ziekte niet meer zou terug keren als bestuurder van Markenheem. De nieuwe bestuurder is per 1 augustus 2021 gestart

met haar werkzaamheden voor Markenheem.

Ook de 'werkgeversrol' in de ziektebegeleiding is door de commissie ingevuld.

Met de interim bestuurder en de nieuwe bestuurder hebben diverse evaluatiegesprekken plaatsgevonden.

Zelfevaluatie

De RvT evalueert in principe jaarlijks haar eigen functioneren. De evaluatie over 2021 heeft plaatsgevonden in april 2022, ditmaal zonder externe begeleiding. Evaluatie van de vergaderingen van de RvT is een vast agendapunt in de reguliere vergaderingen.

Scholing en vorming

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

Woord van dank

De RvT heeft diep respect en grote waardering voor de medewerkers en vrijwilligers. Onder zeer moeilijke omstandigheden is er goed en hard gewerkt, ieder op zijn eigen terrein. Dankzij de dagelijkse inzet van al deze mensen is Markenheem ondanks de coronapandemie een fijne plek om te leven, te wonen en te werken. Veel dank hiervoor! De heer Enzerink is voorzitter geweest van de RvT tot 8 oktober 2021, het einde van zijn 2^{de} zittingstermijn. Eind 2021 is als dank voor zijn inzet tijdens een diner afscheid van hem genomen ook in bijzijn van de heer Bruggeman. Zijn 2^e termijn eindigde in 2020, maar vanwege corona heeft er toen geen afscheid kunnen plaatsvinden.

3.2 Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur

Naam	Periode	Sinds	Nevenfuncties Op 31 december 2021
Mw. C.H.M.A.T. Welling, bestuurder	1 januari 2021 – 31 december 2021	1 augustus 2019	Lid van de rekenkamercommissie van de gemeente Doetinchem Bestuurslid stichting Jongeren Opvang Doetinchem
Mw. A.G. van Kalsbeek, bestuurder a.i.	1 januari 2021 – 18 september 2021	30 maart 2020	Voorzitter bestuur Stichting Hospice Zwolle Lid Raad van Toezicht Stichting Travers Commissaris bij woningcorporatie Vechtdal Wonen
Mw. A.J. Stunnenberg, bestuurder	1 augustus 2021 – 31 december 2021	1 augustus 2021	Voorzitter Raad van Advies Inclusief Groep N.V. Lid Raad van Toezicht en vicevoorzitter Malderburch Lid Raad van Commissarissen Vecht en Omstreken

Waarneming 2021

In 2021 heeft de RvT, vanwege afwezigheid van mevrouw Welling, de periode van waarneming door mevrouw Van Kalsbeek als bestuurder a.i. verlengd tot 18 september 2021.

Mevrouw Stunnenberg is per 1 augustus 2021 benoemd als bestuurder.

Bezoldiging 2021

In de jaarrekening wordt de honorering van de Raad van Bestuur toegelicht. De RvT heeft het kader voor de Wet Normering Topinkomens (WNT2) voor 2020 vastgesteld op klasse III. De bezoldiging van de bestuurders blijft binnen de grenzen van het maximum van de WNT2.

Voorkomen belangenverstremgeling

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

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

3.3 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad van Markenheem heeft er bewust voor gekozen om 9 OR-leden (vanaf oktober 11 OR-leden) te hanteren met daarnaast op alle locaties aandachtvelders medezeggenschap. Per locatie zijn helaas nog niet alle disciplines vertegenwoordigd. Op deze manier is de OR slagvaardiger met toch een goede verbinding met de achterban. De raad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

NAAM	FUNCTIE	DISCIPLINE	LOCATIE
Monique Ploeger	Voorzitter	Facilitair	Centraal bureau
Yolanda Boschman	Lid	Woonbegeleider	De Zonnekamp
Nicollette Ibink	Lid	Verzorgende	De Slingebeek
Riëtte Jansen	Lid	Verzorgende	Croonemate
Anke Plettenberg	Lid	Verpleegkundige	Wijkverpleging
Arjan Hoendervanger	Lid	Welzijnscoach GW	Diversen
Guido Adriaanse	Lid / vicevoorzitter	Facilitair adviseur	Centraal Bureau
Ingrid Eijmers	Lid	Verpleegkundige	Hyndendael

Aandachtvelders Medezeggenschap

De aandachtvelders medezeggenschap zijn in het voorjaar betrokken bij een enquête onder de medewerkers m.b.t. Corona. Door Corona hebben er geen fysieke bijeenkomsten en vergaderingen kunnen plaats vinden, individuele informatie is wel gedeeld.

Bijeenkomsten

In 2021 hebben er 8 overlegvergaderingen en 14 OR-vergaderingen plaats gevonden, deels fysiek en wisselend voor OR-leden via Teams.

Op 1 augustus heeft mw. Anja Stunnenberg het stokje overgenomen van de interim bestuurder, mw. Aukje van Kalsbeek en is daarmee de gesprekspartner van de OR geworden.

De OR heeft in 2021 regelmatig met de bestuurder over de gevolgen van Corona gesproken. Ook de tijdelijke transitie van de Slingebeek naar zorghotel ten behoeve van coronapatiënten was een punt van aandacht. Er heeft een moreel beraad plaats gevonden hoe Markenheem de veiligheid van cliënten kan garanderen m.b.t. besmetting met Covid ten opzichte van de vaccinatiegraad van de medewerkers. De OR is betrokken bij alle bijeenkomsten voor de strategische ontwikkelingen waaronder Vastgoed en ICT, deze zijn in de zomer van 2021 gereedgekomen.

Instemmingsaanvragen

De volgende zaken heeft de bestuurder aan de OR ter instemming voorgelegd:

- Leerplan 2021
- Wijziging BHV-beleid en ontruimingsplannen
- Aanpak Verzuim
- Thuiswerkregeling
- Fietsregeling - lease a bike
- Meerkeuzesysteem Arbeidsvoorwaarden 2021.

De volgende zaken heeft de Raad van Toezicht aan de OR ter advisering voorgelegd:

- Benoeming bestuurder.

Adviesaanvragen

De volgende zaken heeft de bestuurder aan de OR ter advisering voorgelegd:

- Leermanagementsysteem
- Profielschets bestuurder
- Strategische vastgoedplannen
- Profielschets lid Raad van Toezicht
- Digitale strategie
- Zelforganisatie Wijkverpleging
- Beleidsondersteuning
- Wijziging Zorgentree
- Recruitmentsysteem
- Kwaliteitsverslag 2020
- Strategisch plan.

De OR heeft over de evaluatie van de zorggezellen ongevraagd advies aan de bestuurder gegeven.

3.4 Centrale cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad van Stichting Markenheem (hierna te noemen 'de CCR') legt in dit jaarverslag verantwoording af over haar activiteiten in 2021. Het afgelopen jaar is opnieuw bijzonder verlopen. Met elkaar hadden we gehoopt dat we het coronavirus achter ons hadden kunnen laten en de vaccinaties tegen Covid voldoende bescherming zouden geven zodat alle maatregelen niet meer nodig zouden zijn. Helaas mocht het niet zo zijn. Omdat de impact van genomen maatregelen van de eerste en tweede golf op bewoners en hun naasten groot was wilden wij als CCR graag de ervaringen horen en delen. Deze ervaringen zijn door een schriftelijke enquête uitgewisseld. Een belangrijke conclusie uit de enquête was dat schrijnende eenzaamheid en verdriet de boventoon voerden. Ondanks dat de maatregelen ter bescherming van de bewoners nodig waren hebben de conclusies ons diep geraakt. Naast persoonlijke ervaringen waren de complimenten voor medewerkers groot. De bewoners waren zeer te spreken over de grote betrokkenheid. Om verdere ontwikkelingen m.b.t het coronavirus te volgen en daarover advies uit te brengen, is de CCR gevraagd plaats te nemen in het Coronacrisisteam. Er zijn in de afgelopen twee jaar geen scholingen door de CCR/LCR-leden gevolgd en er was geen gelegenheid om interne scholing te organiseren, wat wel een jaarlijks gebruik was. Wel is de CCR intensief betrokken geweest bij diverse bijeenkomsten aangaande organisatieontwikkelingen (zie de items onder 4 en 5).

Een belangrijke gebeurtenis in 2021 om te benoemen vond plaats op 8 november. De Wet Medezeggenschap Cliëntenraden Zorg 2018 (WMCZ) is getekend. De cliëntenraad heeft het recht gevraagd en ongevraagd te adviseren over alle onderwerpen die van belang zijn voor cliënten in de zorg. De geplande overlegvergaderingen van de CCR zijn grotendeels digitaal gehouden. Helaas waren deze

mogelijkheden structureel niet haalbaar voor de lokale raden. Daardoor hebben praktische zaken vertraging opgelopen. De voorzitters van de lokale raden hebben over lopende zaken structureel wel contacten onderhouden met de teammanagers.

Vanuit de hoofddoelstelling, zoals bedoeld in de 'Wet Medezeggenschap Cliënten Zorg 2018', denkt en praat de CCR mee over het beleid dat Markenheem voorstaat. We geven gevraagd en ongevraagd advies ten aanzien van onderwerpen betreffende ontwikkelingen van Markenheem en maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de veiligheid en kwaliteit van zorg. Daarbij vertegenwoordigen wij de bewoners/cliënten. Wij kiezen er uitdrukkelijk voor om vanuit een positief kritische grondhouding in overleg te zijn met de bestuurder en management waarbij 'vertrouwen en respect' onze basis zijn. Eind 2021 is de medezeggenschapsregeling cliënten medeondertekend door de bestuurder en de voorzitters van alle lokale raden en centrale cliëntenraad. Hiervoor zijn ook de zittingstermijnen aangepast.

Contacten met de Lokale Cliëntenraden (LCR-en) zijn van groot belang om de directe informatie te waarborgen en om te weten wat er speelt op de locaties. De voorzitters van de lokale raden zijn lid van de centrale cliëntenraad.

De lokale onderwerpen worden als vast agendapunt in de CCR besproken. Het gaat hierbij vooral om praktische zaken die dicht bij de bewoners/cliënten staan. Behalve de voorzitter, is ieder lid van de CCR voorzitter van een Lokale cliëntenraad, één CCR-lid vertegenwoordigt de wijkverpleging.

Samenstelling en werkwijze

De samenstelling van de CCR is in 2021 als volgt geweest:

Naam	Functie	Huis van aandacht	Zittingsduur (maximaal 2 x 4 jaar)
Mevr. Mieke Janssen	Voorzitter	n.v.t.	2 ^e termijn eindigt 1 mei 2025
Mevr. Fieke van Weeghel	Lid	Voorzitter LCR Schavenweide	2 ^e termijn eindigt 1 december 2023
Dhr. Geert Stronks	Lid	Voorzitter LCR Croonemate	2 ^e termijn eindigt 1 februari 2024
Dhr. Jaap van Gijssel	Lid	Voorzitter LCR De Bleijke	Overleden op 12 februari 2022
Mw. Ria Dekkers	Lid	Voorzitter LCR De Zonnekamp	1 ^e termijn eindigt 1 september 2024
Mevr. José Richter	Lid	Hyndendael	1 ^e termijn eindigt 1 mei 2025
Dhr. Jan Luesink	Lid	Wijkverpleging (en WMO)	1 ^e termijn beëindigt op 1 mei 2021 vacature. Tijdelijk waargenomen door de voorzitter
Mw. Wilma Radstake	Ambtelijk Secretaris		Ondersteunend vanuit Markenheem

In 2021 zijn de volgende thema's inhoudelijk behandeld en besproken met:

- Strategie Ouderenzorg - Wilma v/d Vlist - *interim zorgmanager wijk*
- Vrijwilligersbeleid - Jeroen Garritsen - *Adviseur informele zorg*
- Wet Zorg en dwang - analyse afgelopen jaar - Inez Ytsma - *Beleidsadviseur Zorg en Wonen*
- Wijkverpleging/ WMO - *Monique Ligterink*.

Vergaderingen en overige activiteiten

De CCR heeft het afgelopen jaar zesmaal vergaderd en zesmaal samen met de bestuurder. Vanaf augustus heeft Markenheem een nieuwe bestuurder, mevrouw Anja Stunnenberg.

Data	Activiteit
13-04 Div. data	Besprekingen resultaten enquête "ervaring bewoners/ naasten met beleid coronavirus" met bestuurder en managementteam. Bestuurder en managementteam. Besprekingen met teammanagers.
29-04	Betrokkenheid bij totstandkoming Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR)
08-06	Gesprek met auditoren Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ)
juli	Publicatie nieuw Markenheem beeldmerk
13-08	Brainstormmiddag over toekomst medezeggenschap op lokaal niveau
16-09	Regiobijeenkomst cliëntenraden
05-11	Moreel beraad over veiligheid cliënten en vaccinatiegraad medewerkers
11-11	Terugkoppeling rapport Waardigheid en Trots op locatie (WOL)
Div. data	Bijeenkomsten Strategie vastgoed
Div. data	Bijeenkomsten ICT en Domotica
Div. data	De CCR is als afvaardiging betrokken bij de totstandkoming van de strategie op ICT-gebied, vastgoed en algemene strategie.
02-11	CCR is betrokken bij gesprekken met het Zorgkantoor m.b.t. de aanbesteding en inhoud van kwaliteitszorg.
Div. data	Individuele CCR-leden hebben een aantal keren geparticipeerd in sollicitatiecommissies ten behoeve van nieuw aan te stellen bestuurder, lid Raad van Toezicht, regiomanager, (team)managers/leidinggevenden en sollicitatieprocedure voor een nieuw lid van de CCR.
Namens de CCR wordt er deelgenomen aan het cliëntenraadpanel van Menzis	

Behandelde onderwerpen

- Instemming beleidsplan infectiepreventie
- Advies versoepeling maatregelen Corona
- Advies Lange Termijn Huisvestingsplan
- Advies Digitale Strategie
- Advies profielschets bestuurder
- Advies profielschets Raad van Toezicht
- Advies Verpleegkundige dekking 24/7
- Advies Kwaliteitsverslag (mondeling)
- Advies strategisch plan
- Advies voordracht klachtencommissie dhr. Coppens
- Advies Jaarplan en begroting 2022

- Instemming verhoging waskosten voor bewoners
- Instemming huiskamerbezoek
- Instemming aanpassing huisdierbeleid binnen Markenheem
- Jaarplan en begroting 2022.

Aandachtspunten 2022

Onderwerpen toegevoegd aan de lijst van aandachtspunten voor 2022 zijn:

- Zorgen om zorg (capaciteitsvraagstuk)
- Positieve gezondheid borgen in de organisatie - Waardigheid en trots op locatie
- Cliëntervaringen ter verbetering zorg, woongenot en welzijn
- Bewoners bijeenkomsten / Spiegelbijeenkomsten
- Contact klachtencommissie
- Evaluatie functioneren CCR en samenwerking bestuurder
- Eenzaamheid onder ouderen (thuiszorg en locaties)
- Kennisbevordering CCR en LCR
- Werven nieuwe leden LCR/CCR.

Omdat het een behoorlijk breed palet aan activiteiten en aandachtspunten is zal er een prioritering aangebracht gaan worden. Met positieve inzet en betrokkenheid is er in 2021 veel werk verzet door de CCR-leden respectievelijk de lokale cliëntenraden.

3.5 Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR)

De VVAR is maandelijks bijeengewees om het beleidsplan en het reglement voor de VVAR vorm te geven. De VVAR heeft hierbij advies ingewonnen bij de V&VN en bij de VVAR van Sensire.

Op 5 augustus is de VVAR Markenheem feestelijk geïnstalleerd. Op 21 oktober is het reglement ondertekend door de bestuurder en voorzitter van de VVAR, Mariët te Focht.

De VVAR stelt zich ten doel om vanuit een beroepsinhoudelijke optiek te adviseren aan de bestuurder en het management om de kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren, beroepsinhoudelijke ontwikkelingen te stimuleren en professionalisering/profilering van de beroepsgroep te bevorderen.

De VVAR heeft een start gemaakt met onderwerpen waarbij men betrokken wil worden. Voor het voorjaar van 2022 staat er een cursus gepland, zodat de doelstelling duidelijker wordt en meer vorm en inhoud gegeven kan worden. Ook het (her)kenbaar en zichtbaar maken van de VVAR is in de startfase een belangrijk onderwerp.

De VVAR vergadert maandelijks waarbij de bestuurder gedeeltelijk aanwezig is om onderwerpen toe te lichten of te bespreken. De strategie wordt als leidraad gebruikt. Onderwerpen als werkdruk, vakinhoud en reanimatie staan op de agenda.

3.6 Corona

Ook in 2021 hadden we nog volop te maken met corona. Begin 2021 werd een avondklok ingevoerd in Nederland. Zorgmedewerkers kregen van hun organisaties een "onthefing" om 's avonds en 's nachts op pad te gaan voor hun werk. Begin 2021 markeerde ook de start van de vaccinatiecampagne. Eerst werden de medewerkers ingeënt. Daarna waren de bewoners aan de beurt. Gedurende het jaar 2021 zijn zowel medewerkers als bewoners meerdere keren ingeënt om langduriger bescherming te

verkrijgen. Desondanks kreeg Markenheem in diverse golven te maken met uitbraken op de verschillende locaties.

De hevigheid van corona is in de loop van 2021 gelukkig afgenomen. De samenleving en ook Markenheem gingen weer verder open. Het coronateam is gedurende 2021 zeer frequent bijeengekomen om vast te stellen welke maatregelen noodzakelijk waren in welke fase van de coronapandemie. Daarbij werd het coronateam van Markenheem intensief ondersteund door de manager behandeling van Azora. Vanaf het vierde kwartaal van 2021 heeft ook een lid van de CCR deelgenomen aan het coronateam om invulling te geven aan het bewonersperspectief binnen het coronateam.

Ook in 2021 waren er nog verschillende compensatieregelingen vanuit het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) voor zorgorganisaties die getroffen werden door corona. Deze compensatieregelingen hadden betrekking op omzetsderving, compensatie van gemaakte kosten en vergoeding voor verzuim. Ook Markenheem heeft van de verschillende regelingen gebruik gemaakt in 2021.

4 **Beleid, inspanningen en prestaties**

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

Deze verantwoording gaat vooral over hoe we de organisatie hebben ingericht om deze werkzaamheden goed uit te kunnen voeren en is meer "technisch" van aard. Een inhoudelijke verantwoording van onze werkzaamheden, tot welke kwaliteit van zorg die werkzaamheden leiden en wat dit betekent voor onze bewoners en cliënten, vindt u in ons kwaliteitsverslag.

Teamontwikkeling

Teammanagers zijn in 2020 geschoold in het 4-fase model van Tuckman om aan de hand daarvan situationeel beter leiding te kunnen geven aan de teams met als beoogd resultaat: meer zelfstandigheid van teams. Dit traject is in 2021 afgesloten met een presentatie van de teammanagers waarin de ontwikkelingen werden geschetst. Daaruit bleek dat er behoefte is aan een vervolg op dit traject. Dit wordt in 2022 verder opgepakt.

In 2021 is de ontwikkeling van het vergroten van de zelfstandigheid van de wijkzorgteams verder opgepakt. Eind 2021 blijkt dat dit onderwerp nog de nodige aandacht vraagt in de aansturing. Hiernaar wordt in Q1 van 2022 verder onderzoek gedaan.

In 2021 is een begin gemaakt met de opzet van een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem. In 2022 wordt dit verder uitwerkt en ingevoerd.

Eind 2021 zijn twee nieuwe ECD's geïmplementeerd, te weten ONS voor de zorg en Ysis voor de behandelaren.

Ook participeert Markenheem in een samenwerking rondom herkenbare en aanspreekbare wijkverpleging. Samen met Sensire, Buurtzorg Nederland, Azora, Marga Klompé, de Gouden Leeuw Groep en Careaz werkt Markenheem aan het opzetten van duurzame teams wijkverpleging die herkenbaar en aanspreekbaar zijn. Dit project is gestart eind 2021, in 2022 zal dit project uitmonden in de nauwe lokale samenwerking tussen de wijkteams van de verschillende organisaties.

WMO

De huishoudelijke hulp heeft in 2021 veel aandacht besteed aan de betaalbaarheid van de zorg. Zo zijn de plannings geoptimaliseerd zodat er zo min mogelijk reistijd wordt gemaakt en zijn er nieuwe producten ontwikkeld die in 2022 worden uitgerold.

Ook het verzuim heeft prioriteit gehad, de eerste acties zoals de inzet van de verzuimcoach zijn uitgezet en zullen in 2022 verder worden opgepakt.

Binnen de dagbestedingen is de overstap van het ECD CURA naar ONS gerealiseerd.

De aanbesteding voor de integrale ondersteuning binnen het Sociaal Domein Achterhoek is uitgewerkt in een offerte met een plan van aanpak in gezamenlijkheid met Azora, De Gouden Leeuw Groep en Careaz. In 2022 vindt de gunning plaats.

Binnen de teams van de zorgcoördinatoren en de medewerkers dagbesteding is ook aandacht geweest voor versterken van het eigenaarschap en teamontwikkeling. Zo wordt er nu meer gewerkt met aandachtsgebieden.

Persoonsgerichte zorg

Besloten is om aan te sluiten bij het project waardigheid en trots op locatie van het ministerie van VWS. Er heeft een scan plaatsgevonden op alle locaties van Markenheem. De scan biedt aanknopingspunten

voor verbeteringen op locaties met ondersteuning van WOL-coaches die in januari 2022 van start gaan. We merken dat door de Corona de basiszorg weer moet worden versterkt.

Verpleegkundig leiderschap

In september zijn kwaliteitsverpleegkundigen op locatie benoemd. Er hebben een kick-off plaatsgevonden en een verdeling over de locaties. De rol van kwaliteitsverpleegkundige is nieuw en moet nog verder worden doorontwikkeld. Dit wordt in 2022 verder opgepakt.

Halverwege het jaar is het Leermanagementsysteem (LMS) geïntroduceerd. Hiermee is het gemakkelijker om een overzicht te krijgen over de voortgang van "bevoegd en bekwaam". Er is veel aandacht besteed aan het op orde brengen van bevoegd en bekwaam.

Wet zorg en dwang

Binnen Markenheem wordt weinig onvrijwillige zorg verleend. Het gaat met name om bewoners die komen wonen met een rechterlijke machtiging of medicatie gecamoufleerd aangeboden krijgen (7 bewoners met RM en 3 bewoners met gecamoufleerde medicatie).

We zien dat bewoners snel wennen aan het wonen bij Markenheem en geen verzet meer tonen. Er zijn daarom in 2021 geen verlengingen aangevraagd bij de rechter.

Voor de locaties Schavenweide en De Bleijke loopt een project om de domotica te moderniseren. Vooralsnog zijn de deuren van de groepswooning standaard op slot en helpen medewerkers bewoners wanneer zij de groep willen verlaten.

In het najaar van 2021 is nieuw beleid ingevoerd over de toepassing van psychofarmaca dat buiten de richtlijn wordt voorgeschreven. Dit wordt beschouwd als onvrijwillige zorg. We verwachten in 2022 dus een stijging van de onvrijwillige zorg.

Behandelfunctie

De schaarste aan Specialisten Ouderengeneeskunde wordt steeds duidelijker. Eén van de oplossingen is de inzet van verpleegkundig specialisten. Binnen Markenheem zijn meerdere verpleegkundig specialisten, al dan niet in opleiding, ingezet. Markenheem heeft zelf 1 verpleegkundig specialist in dienst die helaas langdurig ziek werd. Vervanging werd met Azora opgepakt.

In september 2021 is een pilot gestart in de regio Oost- en West-Achterhoek met een gezamenlijke avond-, weekend- en nachtdienst (ANW) van de specialisten ouderenzorg. Een van de werkafspraken is dat de verpleegkundige triage voorwaarde is alvorens de dokter te bellen. Dit betekende voor Markenheem dat de verpleegkundige aanwezigheid naar de nacht moest worden uitgebreid. De evaluatie van deze nieuwe werkwijze vindt plaats in het 1^e kwartaal van 2022.

Behandeldienst in samenwerking met Azora

De samenwerking met Azora is in 2021 naar tevredenheid voortgezet. Door de toenemende zorgzwaarte zien we een toenemend aantal behandelaren binnen Markenheem. Eind 2021 zijn de eerste stappen gezet om vakgroepen te gaan inrichten met als doel de verbinding met Markenheem te versterken en de kwaliteit van de dienstverlening verder te verbeteren. In 2022 wordt dit verder opgepakt.

Er ontstaat in toenemende mate schaarste in specialisten ouderengeneeskunde en psychologen. Het wordt steeds moeilijker om deze vacatures in te vullen. Dat begint ook binnen Markenheem voelbaar te worden.

Legaat in Hyndendael

In 2021 heeft Markenheem een legaat ontvangen van een deelnemer aan de dagbesteding van

Hyndendael. De erflater heeft in zijn testament aangegeven dat het legaat bestemd moet worden voor het welzijn van de bewoners van Hyndendael. Markenheem is dankbaar hiervoor en gaat in overleg met bewoners en medewerkers hier invulling aan geven.

4.2 Personeelsbeleid, opleiden en leren

Personeelsbeleid

De arbeidsmarkt blijft één van de grootste uitdagingen voor Markenheem. Door corona was er vraag naar extra ondersteuning. Binnen de reguliere arbeidsmarkt is het zeer lastig deze (tijdelijke) extra hulp te vinden. Vandaar dat is gezocht naar alternatieven buiten de zorg, zoals een verkorte opleiding voor zij-instromers en inzetten van medewerkers vanuit de horeca bij de zorg. Markenheem heeft een eigen recruiter die de verbinder is tussen de arbeidsmarkt en de vraag van Markenheem. Belangrijk is het om de bestaande werving- en selectieprocedures goed te borgen en te analyseren. In 2021 heeft Markenheem de Werving & Selectie module van AFAS geïmplementeerd zodat binnenkomende sollicitaties goed, tijdig en volgens de wetten van de AVG worden verwerkt. De hoge uitstroom in 2021 is een signaal dat de krappe arbeidsmarkt het ook voor Markenheem lastiger maakt om medewerkers te behouden en te werven. Bij Markenheem is het behouden van medewerkers een belangrijk thema in de komende jaren.

Enkele kerngetallen over 2021:

Instroom – doorstroom – uitstroom 2021	
In dienst per 1 januari 2021	899
Instroom 2021	182
Doorstroom 2021	25
Uitstroom 2021	225
In dienst per 31 december 2021	881

Binnen Markenheem werkten 881 medewerkers op peildatum 31 december 2021. Dit betreft 458,0 FTE. Ten opzichte van het voorgaande jaar een daling van 18 medewerkers en een stijging van 5,4 FTE. De grootste groei van personeelsleden vindt plaats in de zorg op niveau 5, deze groei is vooral ontstaan door de inzet van de nieuwe functie van kwaliteitsverpleegkundige. Ook bij de functie van helpende is een groei te zien, dit zijn vooral de studenten die vanuit een opleiding HBO-V, Verpleegkunde of Verzorgende-IG worden ingezet als helpende. Dit betreft vooral de vakantiekrachten met wie na de zomerperiode een arbeidsovereenkomst zijn aangegaan.

Kwaliteitsverpleegkundige (HBO-V intramuraal)

In het derde kwartaal 2021 is gestart met het werven van HBO-V opgeleide kandidaten voor de functie van kwaliteitsverpleegkundige in de intramurale setting. De focus van de kwaliteitsverpleegkundige ligt op het vormgeven, verbeteren en innoveren van persoonsgerichte zorg en het omgaan met (ethische) dilemma's in de toenemende complexe omstandigheden. De kwaliteitsverpleegkundige wordt ingezet om op basis van een opdracht te werken aan een kwaliteitsonderwerp. In het vierde kwartaal van 2021 zijn er vijf kwaliteitsverpleegkundigen (3,9 FTE) gestart. In 2022 vindt uitbereiding en vervanging plaats van 1,3 FTE.

Personeel niet in loondienst (PNIL)

In 2021 heeft een verkenning plaatsgevonden wat nodig is betreffende beleid PNIL, in 2022 wordt hier verder invulling aan gegeven. De eerste acht maanden van 2021 werd er gemiddeld 6,8 FTE ingezet met name in de directe zorgverlening. De grote stijging van inzet PNIL is te zien van september tot en met december 2021. In december 2021 bedraagt de inzet van PNIL 12,3 FTE. Ook het aanbod van onder

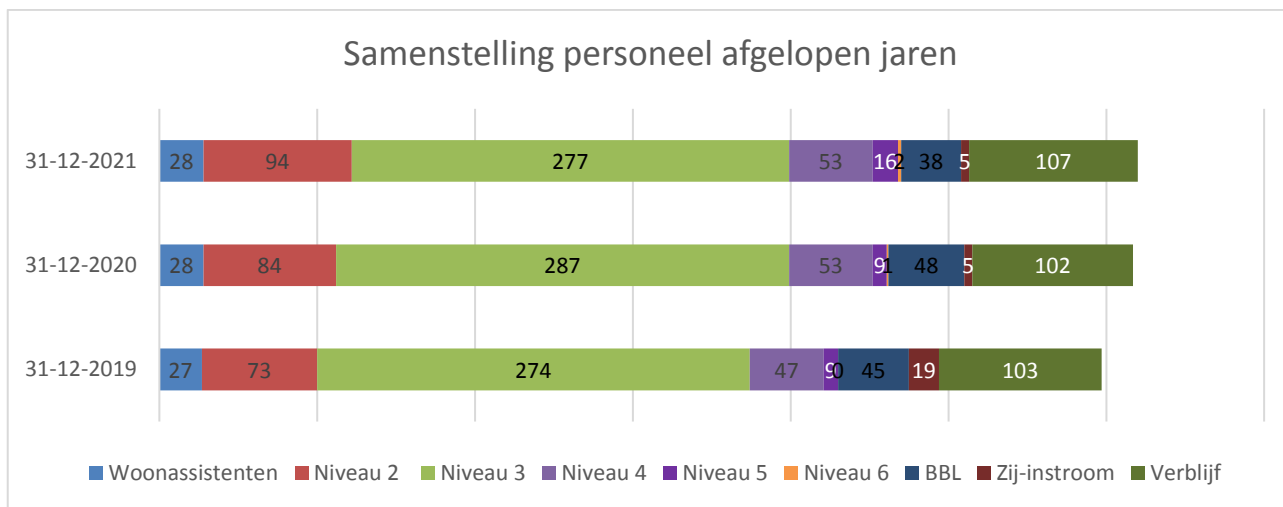
andere zzp'ers is toegenomen, waardoor de 'vacature zzp' makkelijker wordt ingevuld als flexibele schil. Er zijn ook twee locaties waar langdurig zzp'ers worden ingezet, omdat er vooralsnog geen alternatieven voor zijn.

Vaccinatieprogramma

Markenheem heeft vanuit de behoefte van de medewerkers in 2021 een deel van het personeel gevaccineerd. Dit is enorm gewaardeerd door de medewerkers met name de snelheid waarmee Markenheem dit heeft georganiseerd. Dit heeft meegeholpen om de corona zo veel mogelijk buiten de locaties te houden en leverde positieve PR op.

Samenstelling personeel afgelopen jaren

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



Figuur 6: Samenstelling personeel intramuraal en wijkverpleging.

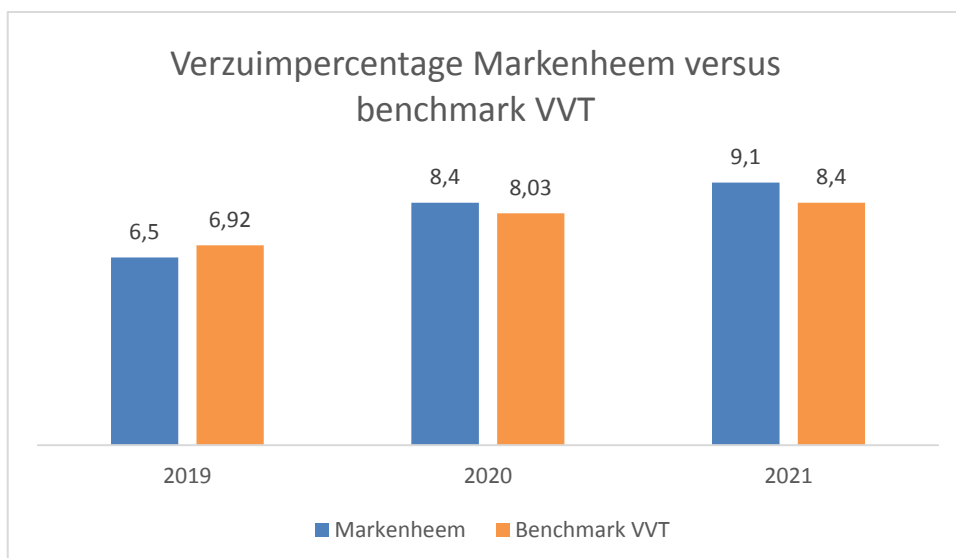
- 31-12-2019 Niveau 6 = aantal 0
- 31-12-2020 Niveau 6 = aantal 1
- 31-12-2021 Niveau 6 = aantal 2

Thuiswerken

Door corona werken medewerkers die niet direct werkzaam zijn in de zorg (zoals administratief personeel, staf, HRM, ICT) zoveel mogelijk thuis. De les is hier dat op basis van goede voorwaarden thuiswerken gecontinueerd kan worden, waarbij over de goede voorwaarden en werkomstandigheden verder nagedacht dient te worden. Markenheem heeft in eind 2021 de thuiswerkregeling vastgesteld met als voorwaarde dat 40% thuisgewerkt mag worden. Wel is van belang om medewerkers die nu veel thuis werken betrokken te houden bij het werk, collega's en de organisatie.

Verzuim

Markenheem heeft 2021 afgesloten met een cumulatief verzuimcijfer van 9,1%, in 2020 was dit cumulatief 8,4%. Het gemiddelde verzuimpercentage in de VVT branche was in 2021 8,4%, in 2020 was dit 8,0%. Daarnaast is vanaf het vierde kwartaal een verzuimcoach ingezet.



Scholing medewerkers

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

Markenheem is een veranderende organisatie die wil investeren in haar medewerkers die hierdoor in staat zijn hun functie goed te kunnen blijven uitoefenen en een perspectief hebben op een loopbaan binnen de zorgverlening. Van medewerkers wordt verwacht dat zij willen investeren in Markenheem. Leren en Ontwikkelen is hierin vanzelfsprekend.

Resultaten: aantal medewerkers die in 2021 een opleiding/training/scholing met succes afgerond hebben		Aantal deelnemers 2021	Aantal deelnemers 2020
1.	Opleiding Verzorging	19	16
2.	Opleiding Verpleegkunde	5	5
3.	Opleiding HBO-V	2	1
4.	Examinatorent raining	Uitgesteld	12
5.	Helpende plus	1	10
6.	Training werkbegeleiding	34	24
7.	Contactverzorgende	Uitgesteld	13
8.	Coronahulpen/zorggezellen basis	4	34
9.	Basistraining Palliatieve zorg	Uitgesteld	Uitgesteld
10.	Coaching teammanagers	10	10
11.	Coaching team De Bleijke somatiek	10	nvt
12.	Passiviteiten van het Dagelijks Leven: Basis	Uitgesteld	27
13.	GVP	8	6
14.	Training leiden van een zorgplanbespreking	27	17
15.	Training Fysieke belasting: Zorg	Uitgesteld	Uitgesteld
16.	Training Omgaan met agressie	8	Uitgesteld
17.	Positieve Gezondheid: werksessies verpleegkundigen	7	nvt
18.	Positieve gezondheid: werksessies Zonnekamp somatiek	Uitgesteld	nvt
19.	Klinische les Laatste zorg	Uitgesteld	Uitgesteld
20.	Bijscholing en bijeenkomsten aandachtvelders	50	150
21.	Maken en afronden van e-learning modules	353	238
22.	BHV e-learning	88	65
23.	BHV praktijk	79	
24.	Zorgmedewerkers bekwaam in voorbehouden- en risicovolle handelingen d.m.v. e-learning en vaardighedentoetsen	98	23

Toelichting: Elk jaar worden afspraken gemaakt in het leerplan welke deskundigheidsbevordering, trainingen en opleidingen er in dat jaar plaatsvinden. Welke dat zijn verschilt per jaar en per locatie. In bovenstaand overzicht is aangegeven wat er in 2021 heeft plaatsgevonden en wat in 2020. Verschillen daartussen zijn afhankelijk van prioriteiten en het leerplan van Markenheem en de locaties afzonderlijk.

BBL diverse niveaus

Markenheem heeft 42 BBL opleidingsplaatsen voor de zorg. Samen met het aantal stagiaires en medewerkers in opleiding voor een certificaat is dit het opleidingsquotum. Over het opleidingsquotum

zijn regionaal afspraken gemaakt (RAAT). De afspraak is dat 20% van het medewerkersbestand in opleiding is. Markenheem scoort ook in 2021 22% en voldoet aan deze afspraak. Er is een vaste verdeling per locatie, zodat opleidingsplaatsen gegarandeerd blijven voor de toekomst. Op 31 december 2021 had Markenheem 262 verzorgenden en verpleegkundigen in dienst. Daarvan volgden er 41 een BBL-opleiding voor verzorgende of verpleegkundige. Van deze 41 BBL-ers volgen 20 zij-instromers de Gepersonaliseerde Praktijkgerichte Leerroute (GPL) en deze groep heeft steeds uit 20 deelnemers bestaan.

Stagiaires

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

Leerplein (LMS)

2021 heeft wat betreft leren en ontwikkelen grotendeels in het teken gestaan van het in bedrijf nemen van het leerplein. Een digitaal platform waarin we e-learning modules, documenten, protocollen, instructiefilmpjes, etc. aanbieden en daarnaast de deskundigheid en bekwaamheid van met name zorgmedewerkers kunnen monitoren. Ook helpt het Leerplein ons met het plannen en organiseren van scholingen.

4.3 Kwaliteit

Deze verantwoording gaat vooral over hoe we de organisatie hebben ingericht om deze werkzaamheden goed uit te kunnen voeren en is meer "technisch" van aard. Een inhoudelijke verantwoording van onze werkzaamheden, tot welke kwaliteit van zorg die werkzaamheden leiden en wat dit betekent voor onze bewoners en cliënten, vindt u in ons kwaliteitsverslag.

Kwaliteit binnen Markenheem krijgt steeds meer vorm in de teams op de locaties. Om deze teams hierin nog beter te faciliteren zijn in 2021 de volgende stappen gezet:

- *Deelname aan Waardigheid en Trots op Locatie (WOL)*
Vanuit de HKZ-audit kreeg Markenheem een tekortkoming op het leren en verbeteren. Om hierin binnen heel Markenheem goed en snel stappen te kunnen zetten, is in 2021 Markenheem gestart met Waardigheid en Trots op Locatie (WOL) binnen alle locaties. In de zomer van 2021 zijn vragenlijsten ingevuld, de resultaten hiervan zijn in het najaar teruggekoppeld en op basis daarvan is een aanvraag ingediend. In januari 2022 starten er drie coaches die Markenheem zullen ondersteunen in het leren en verbeteren op de locaties, maar ook vanuit Markenheembrede thema's.
- *Ontwikkeling van kwaliteitsmanagementsysteem*
In het vierde kwartaal van 2021 is een begin gemaakt met de opzet van een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem. In 2022 wordt dit verder uitgewerkt en ingevoerd. In het nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem behoort kwaliteit toe aan het primaire proces. Het primair proces is eigenaar van de kwaliteit van zorg. Adviseurs kwaliteit ondersteunen daarbij.
- *Inzet van kwaliteitsverpleegkundigen*
In het najaar van 2021 zijn op alle locaties kwaliteitsverpleegkundigen gestart. Zij zullen de teams ondersteunen met het vormgeven van kwalitatief goede zorg en het leren en verbeteren stimuleren. Als eerste prioriteit gaan zij aan de slag met het verbeteren van de dossiervoering.
- *Overstap naar ONS zorgdossier intramuraal*
In 2021 is de overstap naar het dossier van ONS gemaakt. In de wijkverpleging werd al met dit dossier gewerkt, intramuraal sinds 1 november 2021 ook. De overgang heeft veel gevraagd van de

teams, maar alle dossiers zijn omgezet voor de gestelde deadline. Daarnaast is het nog nodig de kwaliteit van de dossiers verder te verbeteren. Hierin faciliteert het systeem van ONS beter. Binnen Markenheem zijn superusers aangewezen die hun team ondersteunen rondom het dossier. Daarnaast is het verbeteren van de dossiers voor alle kwaliteitsverpleegkundigen als prioriteit geformuleerd.

- *Verdere uitrol Elektronische toedienregistratie (ETR)*

Begin 2021 is gestart met elektronische toedienregistratie in de wijkverpleging. Gedurende het voorjaar zijn na een pilot in één team ook de andere wijkteams aangehaakt. ETR kan helpen om het proces rondom medicatie nog veiliger te maken. Tegelijkertijd zien we dat gedrag van medewerkers nog steeds een factor van belang is. ETR verschaft hierin meer inzage en biedt handvatten om te verbeteren. Voor de zomer is intramuraal een start gemaakt met ETR voor cliënten zonder behandeling (huisarts is hoofdbehandelaar).

Helaas ontstond er rondom de ETR voor cliënten met behandeling (SO is hoofdbehandelaar) vertraging waardoor de verdere uitrol intramuraal is uitgesteld naar 2022.

- *Werkwijze onderzoek naar incidenten*

Eind 2021 is een opzet gemaakt van de wijze waarop onderzoeken plaatsvinden naar incidenten. Daarmee is voor medewerkers en leidinggevenden duidelijk welke stappen worden gezet als zich een (ernstig) incident voordoet.

- *Kwaliteitsdashboard*

Er is een groeiende roep om informatie voor teams, management en bestuurder als het gaat om kwaliteit. Deze kan echter alleen geboden worden als er sprake is van verdere digitalisering en automatisering, zodat deze data automatisch gegenereerd kunnen worden. In 2021 zijn de eerste stappen gezet in het aanschaffen van een BI-tool (naast de beschikbare tooling in het bestaande ECD) dat ook kan worden ingezet om kwaliteitsinformatie beter te ontsluiten.

- *Indicatoren*

Clíenttevredenheid is al jaren hoog, op Zorgkaart scoort Markenheem een 8,5. De meting van tevredenheid die we afnemen voorafgaand aan de zorgplanbespreking is 8,2. Voor de cliënttevredenheid wijkverpleging neemt Markenheem jaarlijks deel aan de PREM, dit is een landelijk afgestemde meetmethode om patiëntervaringen te meten. De NPS is weer gestegen naar 56. Sterke punten zijn deskundigheid, dit scoort een 9 en gemak een 8,9. Aandacht scoort een 8,8 en wensen een 8,6. Alleen het item afgesproken tijd scoort onder de 8 met een 7,9.

4.4 Facilitaire processen en veilige gebouwen

Facilitaire processen

Ook in 2021 is er veel inzet geweest gericht op de maatregelen ten behoeve van de coronapandemie. Hierbij behoort de bevoorrading van beschermingsmiddelen, schoonmaak, gecompartmenteerde inrichting van alle ondersteunende processen en de algehele infectiepreventie. Ook heeft het team Horeca de zorgteams ondersteund in het verzorgen van de warme maaltijden voor o.a. bewoners van groepswonen.

Daarnaast is ingezet op het verbeteren van enkele processen ten behoeve van de facilitaire dienstverlening. Zo is er bijvoorbeeld een organisatiebreed schoonmaakplan vastgesteld en ontzorgt de afdeling Facilitair in het proces van indiensttreding van nieuwe medewerkers.

Het verleggen van de focus van Technische dienst naar gebouwbeheerder zorgt voor meer verbinding met de bewoners en zorgmedewerkers. Positieve gezondheid staat ook hierin centraal. In 2022 zal hiervoor voor medewerkers een theateravond/workshop geboden worden, gericht op de beleving van ondersteunende diensten op bewoners en medewerkers.

Vastgoed

Vastgoedbeheer is een belangrijke randvoorwaarde voor een goede woon- en werkplek. Het plannen en

uitvoeren van onderhoud en de gebouwgebonden compliance is hierin de basis. Er is gewerkt aan het voldoen aan vigerende wet- en regelgeving. De laatste aandachtspunten zijn 2021 afgerond. Daarna zal dit in 2022 een applicatie worden geborgd tussen de eigen technische dienst en onze leveranciers. Ook aan de verplichtingen ten aanzien van duurzaamheid is voldaan. Het actualiseren van de instandhoudingsplanning (MJOP) is gerealiseerd. De Zonnekamp fase II is in 2021 binnen planning en begroting gerealiseerd. De feitelijk oplevering heeft in februari 2022 plaatsgevonden. In 2021 is opdracht gegeven aan adviesbureau M&I partners voor een visieontwikkeling op Zorgtechnologie en Domotica. De concretisering en implementatie zal in 2022 starten.. Gezien de urgentie zijn er al verbeteracties op de knelpunten in de zorgdomotica op enkele locaties uitgevoerd.

4.5 ICT

In 2021 heeft Markenheem een digitale strategie ontwikkeld en vastgesteld in samenwerking met M&I partners. Zoals hieronder is weergegeven zijn 7 ontwikkellijnen beschreven. In 2021 is begonnen met het project moderne en passende werkplek voor de medewerkers en een verkenning voor de ontwikkellijn domotica. Voor de passende werkplek is een inventarisatie gehouden onder de medewerkers welke voorzieningen belangrijk zijn per groep medewerkers. De projecten vragen om een goede sturing van de projectenkalender. Er zijn een programmamanager en een projectleider aangesteld om deze sturing te realiseren. De ontwikkellijnen zijn verder beschreven in de nota digitale strategie met daarbij een roadmap en tijdsplanning van de ontwikkellijnen.

DE MARKENHEEM VISIE OP DIGITALISERING IN ÉÉN PLAATJE



Naast deze ontwikkellijnen vanuit de strategie heeft Markenheem in 2021 alle cliëntendossiers ondergebracht in ONS alsmede het ECD in ONS aangesloten op Ysis voor de behandelaren. Verder is het leerplein gelanceerd vanuit leren en ontwikkelen voor de medewerkers, de werving en selectie-applicatie van AFAS geïmplementeerd en is er een begin gemaakt met ETR (electronische toedien registratie).

4.6 Regionale samenwerking

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

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

Uit het transmuraal directieberaad zijn de voorbereidingen getroffen voor de oprichting van de Vereniging voor Digitalisering in de Achterhoek.

In deze vereniging werken verschillende zorgorganisaties samen op het gebied van digitalisering om de noodzakelijke uitwisseling van gegevens tussen verschillende zorgorganisaties te bevorderen.

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

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

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

In het samenwerkingsverband Olifantenpad, waarvan Markenheem penvoerder is en waarin zorgaanbieders vanuit de VVT, gehandicaptenzorg en onderwijs zijn vertegenwoordigd, werd doorgewerkt voor zover dat mogelijk was door corona in verschillende werkgroepen. De samenwerking tussen specialisten ouderengeneeskunde kreeg verder vorm. Zo werd toegewerkt naar een gezamenlijke weekend-, avond- en nachtdienst die in september 2021 is ingevoerd. Hiertoe werd ook in alle VVT-organisaties eenzelfde EPD, gericht op de specialisten ouderengeneeskunde, ingevoerd (Ysis).

Ook de samenwerking met Azora voor de behandeldienst is verder geïntensiveerd met het ondertekenen van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

In 2021 heeft Markenheem samen met drie andere zorgorganisaties (Azora, Careaz en Gouden Leeuw) voorbereidingen getroffen voor een gezamenlijke inschrijving op de Europese aanbesteding van de Achterhoekse gemeenten voor het sociaal domein. Deze aanbesteding is uiteindelijk pas in 2022 afgerond.

4.7 Strategisch plan, strategisch vastgoedplan en digitale strategie

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

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

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

Na vaststelling van de nieuwe strategie is een begin gemaakt met de verdere uitwerking van de strategie naar doelgroepen en het vergroten van de dienstverlening in nieuwe vormen van zorg en wonen. Eind 2021 is de visievorming gestart op het geclusterd wonen als uitwerking van het vergroten van de

dienstverlening. Hierin heeft Markenheem zich laten begeleiden door een extern bureau (Fame). Begin 2022 is deze visievorming afgerond met een eerste concept.

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

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

4.8 Financieel Beleid

Algemeen

Markenheem heeft als doel de continuïteit van de zorg- en dienstverlening te waarborgen en dat kan alleen als de organisatie financieel gezond blijft. Daarvoor moeten we de financiële ratio's op orde houden, ook in de bijzondere en soms onzekere periode waarin we ons bevinden is dit van belang. De afgelopen twee jaar liet ons echter ook zien dat we snel over konden gaan naar allerlei technologische vernieuwingen die het welzijn van bewoners en cliënten hebben verbeterd en het werkproces van medewerkers efficiënter maakten.

In financieel opzicht was 2021 zoals eerder gesteld een opmerkelijk jaar. Mede door een eenmalige bate van EUR 2,40 M is het jaarresultaat uitgekomen op 3,67M. De solvabiliteit is gestegen tot boven de interne norm van 35%. Markenheem heeft de mogelijkheden, ambitie en plannen om de te investeren in de toekomst, in mensen en middelen. De extra solvabiliteit zal hiervoor worden gebruikt.

Waar mogelijk gaan we op zoek naar uitbreiding en verbreding van onze activiteiten. Voor de komende jaren is de verwachting dat de vraag naar (complexe) zorg stijgt en dat het aanbod van personeel niet in dezelfde mate mee zal kunnen stijgen. We investeren in de (kwaliteit) van zorg en de daarbij behorende ondersteunende functies. Ook zullen we invulling geven aan de kansen die de voorgenomen scheiding van wonen en zorg ons biedt.

We verwachten tegelijk een verschraving in de financiering van zorg waardoor de inkomsten onder druk komen te staan. Dit vraagt van ons dat we niet alleen creatief kijken naar nieuwe vormen van zorglevering en innovatie, maar ook dat we kijken naar de efficiency van een aantal processen.

In 2021 is de strategische koers voor de komende jaren geactualiseerd en zijn het lange termijn vastgoedplan en ICT-plan vastgesteld. Dat betekent dan ook dat we een heldere focus op de daarin geformuleerde activiteiten en doelen hebben.

Ratio's

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

	Norm	2021	2020
Solvabiliteit	25,0%	39,9%	34,3%
DSCR	1,20	3,32	2,48
Leverage	4,40	1,42	2,33
Current ratio	geen	1,57	1,69

- De *solvabiliteit* duidt aan in hoeverre Markenheem in staat is om op korte en langere termijn haar schulden af te kunnen lossen. Als gevolg van het positieve resultaat in 2021 is de solvabiliteit verder verbeterd.
- De *DSCR* geeft aan in hoeverre Markenheem in staat is te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen vanuit de vrije kasstromen. In 2020 ligt de DSCR ruim boven de gestelde ondergrens.
- Onder de *leverage* wordt verstaan, het totaal aan uitstaande langlopende schulden verminderd met de liquide middelen gedeeld door de EBITDA. In de leverage komt tot uitdrukking hoe de totale schuld van Markenheem aan de bank zich verhoudt tot de terugverdien capaciteit. Ook in 2021 ligt de leverage binnen de gestelde normen.
- De *current ratio* geeft aan in hoeverre Markenheem in staat is aan de kortlopende verplichtingen te voldoen. Met een ratio van boven de 1,0 is dit in principe het geval.

Investerings

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

In 2021 zijn zowel de vastgoedstrategie als de ICT-strategie herijkt. Met name de laatste zal tot aanvullende investeringen leiden.

Corona

De coronapandemie heeft ook in 2021 invloed gehad op de ontwikkelingen binnen onze organisatie. De opbrengsten uit hoofde van geleverde zorgprestaties namen af, terwijl tegelijkertijd sprake was van extra kosten als gevolg van onder meer hoog verzuim, extra zorgkosten inzake corona, schoonmaakkosten en persoonlijke beschermingsmiddelen.

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

Verwachtingen

In 2022 staat de oplevering van de Zonnekamp II gepland. Dat betekent dat intramurale capaciteit met 32 plaatsen zal uitbreiden. Een andere ontwikkeling is de zichtbare verzwaring van de zorgvraag van onze bewoners. Dat brengt met zich mee dat de ingezette transitie van zorgverlening aan bewoners met een zpp zonder behandeling naar zorgverlening inclusief behandeling zich zal voortzetten.

De extramurale omzet van Markenheem is divers. Niet alleen wijkverpleging, maar ook integrale ondersteuning vanuit de WMO en huishoudelijke hulp zijn onderdeel van onze dienstverlening. Met name door de invloed van corona heeft het volume van de extramurale omzet onder druk gestaan. Voor 2022 is een bescheiden groei te voorzien.

Zowel de personele- als de materiële kosten zullen in 1^e instantie naar rato meegroeien met de omzetontwikkeling. Voor wat betreft de personele kosten is een verdere daling van het verzuim van belang. De inzet van extern personeel wordt kritisch gevolgd waarbij de meerwaarde ten opzichte van eigen medewerkers evident zal moeten zijn. Tegelijk zullen er onder meer door de verzwaring van de zorgbehoefte van onze bewoners noodzakelijke en gewenste investeringen nodig zijn in de kwaliteit en scholing van onze medewerkers.

Treasury

De liquiditeit van Markenheem is goed. Dat heeft ook geresulteerd in de eerder gemaakte keuze om een groot deel van de investering in de Zonnekamp II uit eigen middelen te financieren.

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

Vermogen

De reserve aanvaardbare kosten staat ter beschikking aan de bestuurder. In 2021 is een bestemmingsfonds transitie gevormd, bestemd voor de realisatie van de afronding van de transitie van verzorgingshuis naar verpleeghuis en het tot uitvoering brengen van de projecten uit de digitale strategie.

4.9 Risicomanagement

De dynamische en snel veranderende omgeving waarin we ons bevinden brengt tal van onzekerheden met zich mee en vraagt om adequate beheersing. Goed risicomanagement helpt Markenheem tijdig bij te sturen en met het behalen van onze doelstellingen. In 2022 zal een verdere verdieping van het risicomanagement plaatsvinden. Enkele belangrijke risico's almede op hoofdlijn de bijbehorende beheersmaatregelen zijn onderstaand samengevat.

Het niet kunnen leveren van de gewenste zorg vanwege een tekort aan gekwalificeerde medewerkers

- Voeren van exitgesprekken
- Beleid omtrent het binden en blijven boeien van medewerkers
- Aanbieden van interne opleidings- en ontwikkeltrajecten
- Creatiever aannamebeleid ontwikkelen
- Inrichten strategische personeelsplanning
- Aandacht schenken aan positieve imago van de organisatie.

Bemoeilijking van behalen van de strategische doelen vanwege wisselend beleid uit de politiek

- Anticiperen en reageren op ontwikkelingen, mede op basis van actieve deelname in netwerken, branchevereniging Actiz
- Incorporeren van analyse over het behalen van de strategische doelstellingen in de rapportagestructuur
- Creëren van een buffer voor onverwachte tegenvallers.

Discontinuïteit van de directe zorgverlening vanwege een hoog ziekteverzuim

- Beleid herijken en uitvoeren t.a.v. verzuimbegeleiding
- Gerichtte inzet van de verzuimcoach
- Aanbieden van re-integratiebegeleiding voor terugkerende medewerkers
- Werkdrukanalyse en knelpunten identificeren en aanpakken
- Werkomstandigheden verbeteren.

Discontinuïteit door de uitval van kritieke systemen en leveringen (zoals gas/water/elektra e.d.)

- Beschikbaarheid van nood- en uitwijkfaciliteiten
- Crisisplan en hanteren crisismanagementstructuur
- Periodieke controles op werking en uitvoeren van onderhoud
- Audits en handhaven op naleving van afspraken en procedures
- Gezamenlijk onderzoek naar alternatieven voor gas, water en elektra.