



Jaarverslag 2023

22 mei 2024 versie 1.0

Van Stichting Wassenaarse Zorgverlening naar Amarosa

De statutaire naam van de organisatie is op 17 januari 2024 gewijzigd van Stichting Wassenaarse Zorgverlening in Stichting Amarosa.

Voorliggend jaarverslag is ter advisering conform art. 7, lid 1g van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen aangeboden aan de cliëntenraad. De cliëntenraad heeft daarop een positief advies gegeven op 22 mei 2024. Het jaarverslag wordt ter informatie, conform art. 31 a WOR, aangeboden aan de ondernemingsraad. De Raad van Bestuur heeft het jaarverslag vastgesteld als voorgenomen besluit op 23 april 2024, en de Raad van Toezicht heeft daaraan goedkeuring gegeven in zijn vergadering van 22 mei 2024.

Inhoudsopgave

1. Uitgangspunten van de verslaggeving	5
2. Profiel van de organisatie.....	7
2.1 Algemene identificatiegegevens	7
2.2 Structuur van de organisatie	7
2.3 Kerngegevens	9
2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering.....	9
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	10
2.3.3 Werkgebieden.....	10
2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen	11
3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	13
3.1 Normen voor goed bestuur.....	13
3.2 Raad van Bestuur / Directie.....	14
3.3 Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	14
3.4 Verslag Cliëntenraad.....	16
3.4.1 Samenstelling van de Cliëntenraad.....	17
3.4.2 Ondersteuning CR	17
3.4.3 CR-vergaderingen.....	18
3.4.4 Inspraaksessies op Amarosa locaties	19
4. Beleid, inspanningen en prestaties.....	20
4.1 Meerjarenbeleid.....	20
4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen.....	20
4.3 Algemeen beleid.....	20
4.3.1 Beleidsthema's.....	22
A. Intramurale zorg / verpleging en verzorging.....	23
B. Extramurale zorg / Thuiszorg	23

C.	Afdeling facilitair	24
D.	Ontmoetingspunten Sophieke en Bellesteijn.....	25
E.	Geestelijke verzorging.....	26
4.4	Algemeen kwaliteitsbeleid	27
4.5	Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten/cliënten	28
4.5.1	Kwaliteit van zorg	28
4.5.2	Klachten	29
4.5.3	Toegankelijkheid.....	29
4.6	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	30
4.6.1	Personeelsbeleid	30
4.6.2	Kwaliteit van het werk.....	32
4.7	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	34
4.8	Naleving gedragscodes.....	37
4.9	Risicobeleid	37
5.	Bedrijfsvoering.....	40
6.	Financieel beleid	44
6.1	Resultaat 2023.....	44
6.2	Balans per december 2023	46
6.3	Relevante ontwikkelingen in 2024	47
7.	Raad van Toezicht	48
7.1	Verslag Toezichthouders (Raad van Toezicht)	48
7.1.1	Voorwoord	48
7.1.2	Inleiding	48
7.1.3	De Raad van Toezicht	48
7.1.4	Scope van het intern toezicht	51
7.1.5	Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht	52
7.1.6	Onderwerpen en besluiten van de Raad van Toezicht.....	52
7.1.7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol.....	54
7.1.8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner	54
7.1.9	Reflectie vanuit de rol als werkgever	55
7.1.10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur	55
7.1.11	Reflectie op eigen functioneren van de Raad van Toezicht	55

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Amarosa is een zorgorganisatie in Wassenaar en biedt een breed scala aan zorg- en welzijnsdiensten aan mensen van alle leeftijden, maar voornamelijk ouderen. Amarosa richt zich op het bevorderen van welzijn en zelfredzaamheid door het bieden van goede begeleiding en ondersteuning, gericht op eigen regie en kwaliteit van leven. Amarosa streeft ernaar om mensen zo lang mogelijk in hun eigen omgeving te laten wonen met de juiste ondersteuning.

Amarosa is aanwezig in de wijk met ontmoetingspunten, dagbesteding en zorgpunten van waaruit thuiszorg wordt geboden. Amarosa biedt WMO huishouding, verzorging en verpleging (Zvw) en verpleeghuiszorg thuis (Wlz). Daarnaast zijn er 151 intramurale verpleeghuisplekken (Wlz). In een klein ADL-cluster biedt Amarosa bovendien 15 cliënten met een lichamelijke beperking ondersteuning in de ADL zorg.

Het jaar 2023 was voor Amarosa op meerdere fronten een jaar met uitdagingen door de enorme krapte op de arbeidsmarkt, ziekteverzuim onder medewerkers en de transitie in de zorg en de toename in zowel complexiteit als de vraag naar zorg. Om antwoord te kunnen geven op al deze ontwikkelingen, zijn wij als Amarosa de weg ingeslagen van 'zorg naar leven'; zelf als het kan, langer thuis als het kan, digitaal als het kan. Van het institutionele denken naar meer leven in de zorg terug. In dat kader heeft Amarosa in 2023 een professionaliseringsslag gemaakt met de doorontwikkeling en het toekomstbestendig maken van verpleeghuiszorg thuis. Daarnaast is het concept beeldzorg in de thuiszorg geïntroduceerd, evenals het werken met medicatiedispensers, als antwoord op de groeiende vraag naar ondersteuning en de krapte op de arbeidsmarkt.

In 2023 heeft Amarosa een belangrijke slag gemaakt door de visie en missie te herzien, opnieuw te beschrijven waar de organisatie de komende jaren voor wil staan. Ook hebben we het DNA van Amarosa duidelijk geformuleerd. In 2023 zijn alle voorbereidingen getroffen om begin 2024 de organisatie een nieuwe naam te geven, een nieuwe website en nieuwe huisstijl. Het doel hiervan is een herkenbare identiteit neerzetten voor met name toekomstige medewerkers.

In samenwerking met het Lerend Netwerk heeft Amarosa verschillende projecten opgezet en gecontinueerd die bijdragen aan vitale medewerkers en uitdagingen op het terrein van ICT beleid. We hebben krachten gebundeld om gezamenlijk de doelstellingen op het gebied van ICT en beveiliging te formuleren en te realiseren.

Tot slot

Amarosa kan alleen goede zorg en welzijn bieden aan cliënten in het samenspel met medewerkers, vrijwilligers, leden van de Raad van Toezicht, Ondernemingsraad, Cliëntenraad en leden van de Stichting 'Vrienden van'. Ieder vanuit zijn eigen rol. Als organisatie danken wij hen voor hun betrokkenheid, flexibiliteit en enorme inzet voor cliënten en hun naasten. Vanuit onze gezamenlijke motivatie om kwetsbare mensen zo goed mogelijk te ondersteunen ziet Amarosa met hen de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Ir. H.A.C. Branderhorst
Directeur/bestuurder

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Amarosa
Adres	Van Zuylen van Nijeveltstraat 313
Postcode	2242 LJ
Plaats	Wassenaar
Telefoonnummer	070-5123200
Identificatienummer Kamer van Koophandel	27272512
E-mailadres	info@amarosa.nl
Internetpagina	www.amarosa.nl

2.2 Structuur van de organisatie

De instelling is een Stichting bestaande uit:

- Stichting Amarosa
- Stichting De Lindenhof

Aan het eind van het verslagjaar is de volgende samenstelling van toepassing:

Raad van Toezicht (RvT):

De heer mr. H. J. M. Bartels	-	Voorzitter
Mevrouw T.E. Smits-Hoekstra MSc	-	Vicevoorzitter
Mevrouw M. Cremers	-	Lid
De heer Drs. G.L.H. Nijman	-	Lid
De heer mr. R.P.B van Outersterp	-	Lid

Bestuurder:

Mevrouw Ir. H.A.C. Branderhorst

Managementteam (MT):

De heer A.J.B. Zaal MBA	-	Manager HRM
De heer L.J. Stam RA	-	Manager Bedrijfsvoering
De heer Ir. J.P.L Beerens	-	Manager Zorg
Mevrouw M.M. van Eekelen	-	Bestuurssecretaris

Cliëntenraad (CR):

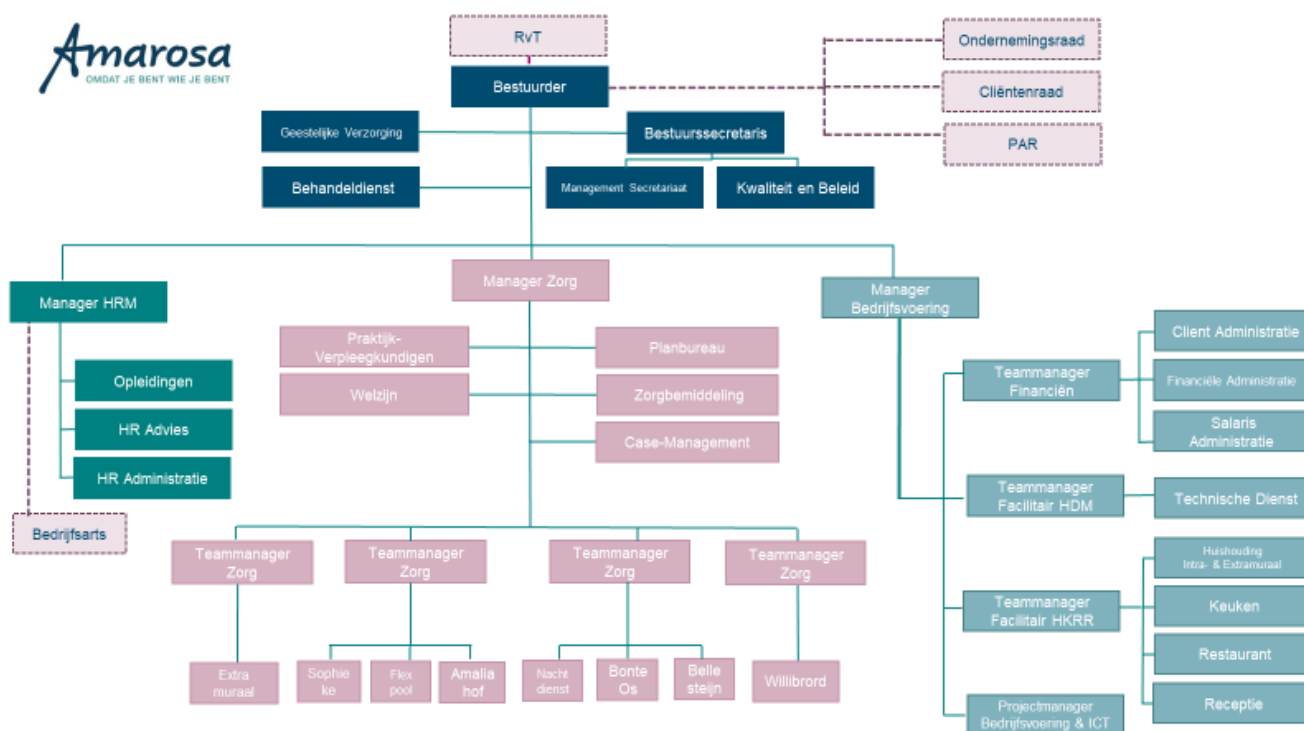
De heer M.I. van der Nat	-	Voorzitter (tevens vertegenwoordiger Amarosa Bonte Os)
Mevrouw G.C. van der Wal	-	Lid (vertegenwoordiger Amarosa Amaliahof)
Mevrouw G. Bosman	-	Lid (vertegenwoordiger Amarosa Willibrord)
Mevrouw B.S. Kortbeek	-	Lid (vertegenwoordiger Amarosa Sophieke)
Mevrouw A.M.P.T. Spapens	-	Lid (vertegenwoordiger Amarosa Bellesteijn)
De heer E.G. Reinicke	-	Lid (vertegenwoordiger Amarosa Willibrord)

Ondernemingsraad (OR):

Mevrouw A. Boeff	-	Lid en waarnemend voorzitter tot 10-07-23
Mevrouw C.W. Pret	-	Lid en voorzitter vanaf 10-07-23
Mevrouw M.D. van den Ham	-	Lid
Mevrouw C.S.L.C. van Schie	-	Lid
Mevrouw H.M. Valkhof	-	Lid

De OR vergadert eenmaal per zes weken. De OR vergadert eenmaal per kwartaal met de bestuurder.

Organogram



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

Amarosa kent vier kernactiviteiten:

1. Extramurale verzorging/verpleging en huishouding:

- Thuiszorg zorgverzekeringswet (Zvw)
 - Vanuit vier thuiszorgteams in de wijk ondersteunt Amarosa cliënten door het leveren van thuiszorg. De thuiszorgteams werken decentraal om maximaal in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en sociale samenhang van de betreffende wijk. In Wassenaar hebben 142 cliënten (2022: 131) vanuit de Zvw verzorging en verpleging ontvangen.
 - Om ouderen zo lang mogelijk thuis te laten wonen, biedt Amarosa vanuit de Wlz verpleeghuiszorg thuis (VPT, MPT). In 2023 hebben gemiddeld 20 cliënten (2022: 14) Volledig Pakket Thuis (VPT) ontvangen en gemiddeld 33 cliënten (2022: 48) een Modulair Pakket Thuis (MPT) ontvangen.
- Huishoudelijke ondersteuning Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)
 - Naast verzorging en verpleging biedt Amarosa huishoudelijke hulp (schoon huis) vanuit de Wmo. In 2023 hebben 333 (2022: 306) cliënten huishoudelijke hulp ontvangen.

2. Intramurale verzorging/verpleging: (151 plekken)

- Somatiek, totaal 61 plekken. Locatie:
 - Sophieke: 34 plekken
 - Willibrord: 27 plekken (kleinschalig)
- Psychogeriatric, totaal 90 plekken met kleinschalig wonen. Locatie:
 - Amaliahof: 12 plekken
 - Bellesteijn: 24 plekken
 - Willibrord: 54 plekken

3. Geclusterde gehandicapten zorg (ADL-assistentie)

- De Bonte Os:
 - De Bonte Os is een appartementencomplex waar 15 bewoners met een lichamelijke beperking kunnen wonen. De appartementen zijn bouwkundig aangepast aan de behoeften van de cliënten. De woningen zijn van de Wassenaarse Bouwstichting (WBS); de cliënten huren de woning van de WBS en Amarosa biedt ADL-zorg (Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen) op afroep.

4. Ontmoetingspunt en Pluspunt (dagbesteding)

Voor een aantal ouderen wordt thuis wonen zwaarder op het moment dat er sprake is van beginnende dementie. Amarosa biedt, mede ondersteund door een subsidie van de gemeente Wassenaar, ontmoeting en activiteiten aan in twee gradaties:

- Ontmoetingspunt Sophieke
 - In de 'eerste fase' is er open inloop mogelijk bij de ontmoetingspunten om eenzaamheid tegen te gaan.

- Het Pluspunt
 - Indien iemand meer ondersteuning bij de invulling van de dag nodig heeft, is het in de 'tweede fase' mogelijk via de gemeente een indicatie te krijgen voor dagbesteding binnen het Pluspunt.

Eind 2023 stonden er 21 cliënten op de lijst van het Pluspunt. Per dag bezochten 5-8 cliënten het Pluspunt.

Amarosa biedt zorg en ondersteuning in Wassenaar. In totaal waren aan het einde van het verslagjaar 376 medewerkers in dienst. Daarnaast zijn er binnen Amarosa 105 vrijwilligers actief.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Onderstaande gegevens zijn gemeten op peildatum 31-12-2023.

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten	
Aantal intramurale cliënten (31-12-2023)	142
Aantal cliënten dagactiviteiten (31-12-2023)	18
Aantal extramurale cliënten excl. cliënten dagactiviteiten (31-12-2023)	513
Productie	
Aantal intramurale verzorgings- en verpleegdagen in verslagjaar	52.978
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	1497
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	88.635
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst	376
Aantal FTE personeelsleden in loondienst	231
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 22.290.762
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	€ 18.088.216
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 3.660.295

2.3.3 Werkgebieden

Amarosa is actief binnen de gemeente Wassenaar. Deze gemeente ligt tussen Den Haag, Leiden en de Noordzeekust in. Gezien het dienstenaanbod is Amarosa voor de inwoners van gemeente Wassenaar dé lokale organisatie voor zorg en ondersteuning.

Wassenaar telt circa 27.093 inwoners. 29,6% zit in de leeftijdscategorie 45-64 jaar. Ruim 25% is 65 jaar en ouder (bron: CBS, 2023). Hieruit blijkt dat Wassenaar aan het vergrijzen is.

2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen

Amarosa werkt nauw samen met een aantal externe partijen (stakeholders). Onder andere:

Het Zorgkantoor

Amarosa heeft regelmatig overleg met het zorgkantoor. Er wordt relevante informatie ten behoeve van de zorginkoop en de toekomst van de zorg uitgewisseld.

Zorgverzekeraars

Voor de extramurale zorg is met zorgverzekeraars een contract afgesloten. Hiervoor vindt periodiek overleg plaats.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) /Zorginstituut Bonte Os

Het ministerie van VWS en het Zorginstituut zijn financiers voor het ADL-cluster. Amarosa neemt deel aan een project, samen met Fokus, Ons Tweede Thuis en KPMG. De uitdagingen van de financiering staan hier centraal.

Zorgscala

Zorgscala bestaat uit de directies/bestuurders van de VVT-organisaties in de regio Haaglanden. De leden hebben regelmatig overleg. Het doel van de bijeenkomsten is het informeren van elkaar over relevante ontwikkelingen en het afstemmen daarvan. Daarnaast wordt regiobeleid opgesteld en afgestemd voor welke thema's samenwerking mogelijk is.

Vereniging Transmurale Zorg (VTZ)

Amarosa is lid van VTZ. VTZ is een samenwerkingsverband van zorgaanbieders in de regio Haaglanden. In dit verband wordt de organisatie en doorstroom van de keten onderling afgestemd.

Lerend netwerk

Met de collega-organisaties Johannahuis, Zorggroep Oldael en mr. L.E. Visserhuis vormt Amarosa een Lerend Netwerk. Het doel hiervan is om van elkaar te leren en eventuele samenwerkingen tot stand brengen op onderwerpen waarin de vier organisaties elkaar kunnen versterken. Er is regelmatig overleg tussen de organisaties onderling. Amarosa participeert met het Lerend Netwerk in meerdere projecten, zoals het automatiseren van de aanlevering van kwaliteitsgegevens verpleeghuiszorg (KIK-V) en een project op het gebied van ICT, beveiliging en certificering.

Andere gezamenlijke projecten Zorgscala CZ gelden

Amarosa heeft samen met Cardia en Oldael in 2023 het door CZ gefinancierde project voortgezet om medewerkers te ondersteunen in stress en ontspanning. Daarnaast doen HWW, Amarosa en Florence gezamenlijk een project op het gebied van de inventarisatie en slimme inzet van e-health in regio Haaglanden.

Gemeente

Amarosa heeft periodiek overleg met de gemeente Wassenaar. Dit krijgt vorm door overleg met de wethouder zorg en een beleidsmedewerker, om te spreken over afstemmingspunten die betrekking hebben op de organisatie van de dienstverlening in de gemeente Wassenaar en de invulling van de toekomst van de ouderenzorg. Daarnaast biedt Amarosa Wmo huishouding en dagbesteding aan, waarover regelmatig afstemming is met de gemeente. Tevens is er contact met de gemeente over de Ontmoetingspunten van Amarosa.

Wassenaarse huisartsen

Regelmatig vindt er overleg plaats tussen Amarosa en de vertegenwoordiger van de Wassenaarse huisartsen. Daarnaast heeft Amarosa in 2023 twee keer een lunch georganiseerd voor alle Wassenaarse huisartsen.

Wassenaarsche Bouwstichting (WBS)

Amarosa huurt de locaties Willibrord en Amaliahof van de WBS. Daarnaast werken de organisaties samen in de Bonte Os. Regelmatig vindt er afstemming plaats tussen beide partijen zodat wonen, zorg en ondersteuning optimaal op elkaar zijn afgestemd.

Woningbouwvereniging St. Willibrordus (WvW)

Amarosa huurt de locatie Bellesteijn van Woningbouwvereniging St. Willibrordus. Er vindt periodiek een afstemmingsoverleg plaats met WvW.

Stichting Maatschappelijke Ondersteuning Wassenaar (SMOW)

Er is regelmatig contact met de SMOW over de ondersteuning van ouderen in de thuissituatie.

Sociaal Kontakt Wassenaar (SKW)

Het SKW organiseert (maandelijks) bijeenkomsten over sociaal maatschappelijke thema's. Alle organisaties die actief zijn op dit gebied zijn welkom. Vanuit Amarosa wordt regelmatig aan deze bijeenkomsten deelgenomen.

Het Odensecafé (voorheen Alzheimercafé)

In 2009 is in Wassenaar door acht samenwerkende organisaties, met subsidie van de Gemeente Wassenaar, een Alzheimercafé opgericht. Het initiatief draagt sinds 2022 de naam Odensecafé. In samenwerking met het Johannahuis, Florence en SMOW heeft Amarosa in 2023 drie informatieve bijeenkomsten aangeboden. Deze bijeenkomsten werden goed bezocht, er is een stijgende behoefte aan dergelijke bijeenkomsten waarneembaar.

Ketenzorg Dementie

Amarosa is lid van de keten Dementie van de Vereniging Transmurale zorg Haaglanden. Het netwerk dementie streeft naar het bevorderen van de samenhang in de zorg voor cliënten met dementie en hun naasten in de regio Haaglanden. De netwerkpartners werken samen met andere organisaties (zoals gemeenten, de zorgkantoren en welzijnsorganisaties) aan afstemming en verdere ontwikkeling van de zorg en ondersteuningsmogelijkheden voor mensen in de verschillende fasen van dementie. Alzheimer Nederland neemt deel aan de stuurgroep en vertegenwoordigt het cliëntenperspectief.

Netwerk Palliatieve zorg

Amarosa is lid van het Netwerk Palliatieve Zorg. Dit netwerk richt zich op het versterken van de samenwerking en het verbeteren van de kwaliteit van de palliatieve zorg. Daarbij staat kennis delen centraal. Het Netwerk omvat Den Haag, Rijswijk, Leidschendam, Voorburg, Wassenaar en Zoetermeer, een regio met ruim 839.000 inwoners. Het Netwerk is een open samenwerkingsverband van verschillende organisaties en wordt gecoördineerd door een netwerkcoördinator.

3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Zorgbrede Governancecode

Amarosa volgt de zeven principes van de Governancecode Zorg 2022. De code biedt de sector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

De zeven principes zijn:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Amarosa voldoet aan de richtlijnen van de Zorgbrede Governancecode 2022. Zo wordt op een systematische manier omgegaan met onderwerpen zoals risicobeheersing en interne beheersings- en controlesystemen. In de Governancecode gaat tevens veel aandacht uit naar belangenverstrengeling in relatie tot de bestuurs- en toezichtsfunctie. Daarnaast is medezeggenschap uitgebreider opgevat, waarbij het hier ook gaat over professionele zeggenschap in de vorm van een professionele adviesraad (PAR). In 2023 zijn de statuten, het reglement RvT en het Bestuursreglement in overeenstemming gebracht met de Governancecode Zorg 2022, met 17 januari 2024 als passeerdatum van de statuten.

Christelijke identiteit

Amarosa heeft een christelijke identiteit. Er zijn twee parttime geestelijk verzorgers die aandacht besteden aan het geestelijk welzijn van cliënten en medewerkers. Daarnaast is er een Commissie Ethiek en Religie die ethische vraagstukken systematisch bespreekt.

3.2 Raad van Bestuur / Directie

Samenstelling Raad van Bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfunctie (s)
Mevrouw Ir. H.A.C. Branderhorst	Bestuurder	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Protestantse Theologische Universiteit Amsterdam/Groningen

De bestuurder van Amarosa is mevrouw H.A.C. Branderhorst. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de zorgorganisatie, hetgeen onder meer inhoudt dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de zorgorganisatie, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De bestuurder legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De bestuurder verschaft tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de taak van de Raad van Toezicht, onder meer door het rapporteren van de risico's verbonden aan de activiteiten van de zorgorganisatie. Financiële overzichten en de interne risicobeheersings- en controlesystemen worden besproken met en gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

Er is binnen de instelling in 2023 geen belangenverstrengeling tussen de bestuurder en onderdelen van de organisatie.

In 2023 viel Amarosa onder klasse III van de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). In het kader van de WNT en de daarvan onderdeel uitmakende *Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector* wordt voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

De vergoede kosten aan de Raad van Bestuur kunnen als volgt worden gespecificeerd:

-	Binnenlandse reiskosten	€776
	Totaal vergoede kosten in 2023	€776

3.3 Toepassing Governancecode Zorg 2022

Amarosa biedt zorg en ondersteuning aan cliënten thuis in de wijk en op onze locaties. Wij bieden onze diensten aan cliënten die binnen onze doelgroep vallen en die goede zorg en ondersteuning nodig hebben. Voor wat wij onder 'goede zorg en ondersteuning' verstaan, gebruiken wij diverse kaders als leidraad; het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, het kwaliteitskader wijkverpleging en het kwaliteitskader ADL-assistentie. Op deze kaders laten wij ons toetsen in audits, de PREM en het CTO. De uitkomsten van cliëntbevraging tonen aan

dat cliënten in algemene zin tevreden tot zeer tevreden zijn over de zorg die zij ontvangen. De uitkomsten van audits tonen aan dat Amarosa in 2023 vooruitgang in de kwaliteit van zorg heeft gerealiseerd ten opzichte van vorig jaar. Tegelijk vragen hygiëne en infectiepreventie, methodisch werken en medicatieveiligheid blijvend aandacht.

De Raad van Toezicht (RvT) heeft een toezichtsvisie opgesteld waarin de Raad heeft geformuleerd vanuit welke visie en waarden zij wil opereren naar de bestuurder en organisatie toe. De RvT werkt met een structuur van commissies waarin zij het beleid van de bestuurder kritisch toetst en de verdieping zoekt ter voorbereiding van de Raad van Toezichtvergaderingen. In 2023 heeft de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en de samenwerking tussen toezicht en bestuur plaatsgevonden. Daarnaast heeft er een evaluatie op het functioneren van de bestuurder plaatsgevonden door middel van twee gesprekken tussen bestuurder en werkgeverscommissie. Verdere informatie over de Raad van Toezicht is te vinden in het verslag van de RvT.

Het managementteam (MT) stelt de strategie op en ontwikkelt daarbinnen beleid bottom-up. MT leden formuleren daartoe in samenspraak met hun medewerkers beleid. De bestuurder heeft op regelmatige basis overleg met de Cliëntenraad en Ondernemingsraad die worden betrokken op de voor hen van toepassing zijnde onderwerpen. Tevens heeft de bestuurder regelmatig overleg met de professionele adviesraad (PAR). Het MT neemt besluiten na alles te hebben overwogen. De besluiten worden met argumenten in notulen vastgelegd. Zaken die relevant zijn voor de medewerkers worden maandelijks in de nieuwsbrief gedeeld. Managementinformatie wordt structureel besproken in de managementteam overleggen, gedeeld met de organisatie en op basis hiervan wordt gestuurd en bijgestuurd. Tevens zorgt deze informatie ervoor dat het management kan anticiperen op risico's.

Het MT heeft in 2023 verder gewerkt aan het in 2022 ingezette visietraject. Naast waardegedreven zorg stimuleert het management een lerende organisatie. Op diverse manieren organiseert Amarosa feedback door middel van diverse raadplegingen en audits waarvan de uitkomsten met medewerkers wordt gedeeld. De geestelijk verzorgers hebben in 2023 een belangrijke rol gespeeld door het gesprek met zorgteams verder te zoeken met de vraag hoe zij kunnen helpen bij dilemma's. Daarnaast hebben ze moreel beraad breder geïntroduceerd. Door middel van moreel beraad wordt getracht vastlopende situaties ruimte te geven door met alle betrokkenen op een open manier naar de situatie te kijken en elkaars zienswijze te verkennen. Amarosa heeft daarnaast onafhankelijke vertrouwenspersonen voor medewerkers aangesteld vanuit een onafhankelijk bureau. Er is gekozen voor zowel een man als een vrouw zodat medewerkers kunnen kiezen met wie zij willen praten. In 2023 zijn er geen meldingen gedaan bij de cliëntvertrouwenspersoon. Amarosa heeft een klokkenluidersregeling. De klokkenluidersregeling biedt iedere medewerker die een vermoeden van een misstand constateert, de mogelijkheid deze te melden bij de bestuurder of de voorzitter van de Raad van Toezicht. De klokkenluidersregeling is gepubliceerd in het kwaliteitshandboek en daardoor voor iedere medewerker vindbaar.

De bestuurder onderhoudt daarnaast actief contact met stakeholders. Er was ook in 2023 op regelmatige basis overleg met de wethouder van de gemeente Wassenaar, Amarosa is lid van VTZ (vereniging transmurale zorg Haaglanden) en participeert op diverse niveaus in Zorgscala. Daarnaast heeft intensivering plaatsgevonden in de samenwerking met het Lerend Netwerk

(Oldael, Johannahuis, Mr. L.E. Visserhuis). Naast diverse onderwerpen waarop collegiale toetsing plaatsvindt binnen het Lerend Netwerk heeft Amarosa met deze groep geparticipeerd in een succesvol ICT-project. Daarnaast heeft Amarosa samen met Cardia en Oldael een traject gedaan Stress en Coping om medewerkers te ondersteunen in stress en ontspanning. Met Florence en HWW is Amarosa een project gestart voor de inventarisatie van het gebruik van e-health in de regio Haaglanden. Deze projecten zijn allen gefinancierd vanuit CZ zorgkantoor.

Met alle financiers heeft Amarosa actief contact onderhouden in 2023: CZ zorgkantoor, de zorgverzekeraars voor ZVW thuiszorg, de gemeente (WMO en subsidie), VWS/Zorginstituut (ADL cluster).

3.4 Verslag Cliëntenraad

De Cliëntenraad (CR) van Amarosa staat voor de gemeenschappelijke belangenbehartiging van alle cliënten en bewoners van Amarosa teneinde een kwalitatief goede dienstverlening op het gebied van welzijn, zorg en wonen te bewerkstelligen. Dit in goede samenwerking met bestuur, management en medewerkers van Amarosa.

De CR heeft namens de cliënten een plek aan de overlegtafel bij Amarosa, is adviseur en overlegpartner, heeft inspraak bij de totstandkoming van beleid en kijkt met een kritische blik naar het werk en de plannen van Amarosa.

De medezeggenschap en verantwoordelijkheden van de raad zijn wettelijk vastgelegd en verder uitgewerkt in de Medezeggenschapsregeling Cliëntenraad Amarosa. De werkwijze van de CR is geregeld in het Huishoudelijk Reglement.

De CR heeft in het verslagjaar de ervaring met medezeggenschap in de kwaliteitscyclus van de zorg verder kunnen uitbouwen, mede o.m. na een leerzame inleiding van bestuurssecretaris Miriam van Eekelen en beleidsmedewerker Juliët Teekens en betrokkenheid van de CR bij de HKZ-certificering. Ook aan het kwaliteitsplan 2023 en in samenhang daarmee de begroting en het beleidsplan 2024 werd in december 2023 weer de nodige aandacht besteed.

Het is voor de derde keer in het bestaan van de CR dat er een jaarbericht wordt uitgebracht. Het doel daarvan is cliënten, hun naasten en cliëntvertegenwoordigers, vrijwilligers, toezichthouders, management en medewerkers van Amarosa inzicht te geven in de werkzaamheden van de CR en hierover verantwoording af te leggen.

3.4.1 Samenstelling van de Cliëntenraad

De CR bestaat volgens artikel 4, eerste lid van de Medezeggenschapsregeling, uit minimaal 3 en maximaal 8 leden, die alle afdelingen van Amarosa vertegenwoordigen. Zij zijn op vrijwillige basis werkzaam. Per 1 januari 2023 telde de CR 4 leden.

Naam	Amarosa-Afdeling	Rooster van aftreden
Gerda Bosman	Willibrord, Somatiek	1 juli 2024
Annemarie Spapens	Bellesteijn, PG	1 april 2024
Barbara Kortbeek	Sophiekehuis, Somatiek	1 juli 2023
Marvin van der Nat	De Bonte Os, waarn. voorzitter	1 juli 2024
Vacature	Thuiszorg/Wijkzorg	
Vacature	Amaliahof, PG	
Vacature	Willibrord, PG	
Vacature	Voorzitter	

In 2023 is er intern en extern intensief gezocht naar nieuwe leden. Dat heeft deels zijn vruchten afgeworpen. Ed Reinicke heeft zich december 2023 aangemeld voor lidmaatschap van de CR. Na driehoekige instemming (CR, Marvin van der Nat en de bestuurder van Amarosa) heeft Marvin van der Nat zich aangemeld voor definitieve aanstelling voor de functie voorzitter met daarbij de vertegenwoordiging voor de Bonte Os. Tevens heeft voormalig CR-lid Gerda van der Wal zich gemeld om opnieuw in de CR een zetel te vervullen namens de Amaliahof. De CR heeft eind 2023 afscheid genomen van Barbara Kortbeek, middels het rooster van aftreden kwam dit per 1 juli aan de orde, maar Barbara stemde in om tot eind 2023 te blijven. Barbara Kortbeek heeft zelf besloten haar zetel beschikbaar te stellen.

In 2023 waren er meerdere cliëntvertegenwoordigers die belangstelling voor het CR-lidmaatschap hebben getoond, maar om persoonlijke redenen afzagen van deelname.

Per 1 januari 2023 waren er 4 vacatures. Naast een vertegenwoordiging van Amarosa Thuiszorg/wijkzorg ging het om een vertegenwoordiger van Amarosa Amaliahof (PG) en Willibrord (PG) en het (onafhankelijk) voorzitterschap. Deze vacatures zijn dus deels opgelost. Echter, in 2024 zal de CR zich met het managementteam buigen over de nog openstaande vacatures.

3.4.2 Ondersteuning CR

De CR wordt vanuit Amarosa voor vier uur per week ondersteund door een ambtelijk ondersteuner. De ondersteuner vervult binnen de CR en Amarosa een belangrijke coördinerende functie. In januari 2023 heeft Lisette Nugteren het stokje overgenomen van Mara de Bruin.

De CR beschikte in 2023 over een klein budget, bedoeld voor kosten van bijvoorbeeld abonnementen, lidmaatschapsgeld Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC), vrijwilligersvergoedingen, reiskosten, kosten Nieuwsbrief en representatiekosten. De totale kosten in 2023 bedroegen € 12.460.

3.4.3 CR-vergaderingen

In 2023 heeft de CR 6 keer intern vergaderd ter voorbereiding op de overlegvergaderingen. In het verslagjaar hebben er 6 overlegvergaderingen plaatsgevonden met de bestuurder. De agendapunten voor de overlegvergaderingen werden telkens vóóraf besproken in het zgn. driehoeksoverleg van de bestuurder, bestuurssecretaris en de voorzitter van de CR, die daarvan in e-mailberichten aan de achterban verslag deed. Het driehoeksoverleg vond fysiek of telefonisch plaats. In totaal werd er 11 keer overlegd.

Buiten de hiernavolgende onderwerpen die in de overlegvergaderingen aan de orde kwamen en die in de CR-vergaderingen werden voorbereid, zijn in het verslagjaar de volgende onderwerpen in de CR-vergadering besproken:

- Jaarplan CR 2023;
- Jaarverslag CR 2022;
- Nieuwe werkwijze CR
- Informatiemap nieuwe CR-leden;
- Project On boarding cliënten en participatie daarin door CR-lid Annemarie Spapens;
- Leaflet CR t.b.v. cliënten en cliëntvertegenwoordigers;
- Thema wonen & welzijn en behandeling van thema's geestelijk welzijn en welbevinden, wooncomfort, zinvolle dagbesteding en inzet van vrijwilligers, familieparticipatie en schoon en verzorgd lichaam;
- Planning locatiebezoeken door CR-leden;
- Werving nieuwe leden en voorzitter;
- Verzoek om advies van LOC inzake functioneren Wzd en omtrent vraagstuk Ethische Commissie.
- Resultaten inspraaksessies inclusief evaluatie 2022, planning en aanpak 2023 en planning 2024;
- Klimaatbeleid Amarosa
- De nieuwsbrieven van de CR, die elk kwartaal verschijnen (inclusief de wijze van verspreiding daarvan);
- Aanpak lobby alternatieve financiering ADL (samen met Fokus en Ons Tweede Thuis).
- Voedingsbeleid
- Protocol bij uitbreken van het coronavirus.

De CR heeft in het verslagjaar op verzoek van de bestuurder bovendien advies uitgebracht over resp. instemming betuigd met de volgende onderwerpen:

- Halfjaarlijkse rapportages inzake onvrijwillige zorg Wet zorg en dwang;
- Jaarrekening en jaarverslag Amarosa 2022;
- Kwaliteitsverslag verpleeghuiszorg Amarosa 2022;
- Begroting Amarosa 2024;
- Beleidsplan Amarosa 2024;
- Kwaliteitsplan verpleeghuiszorg Amarosa 2024;
- Rapportage cliëntvertrouwenspersoon (CVP) 2022;

- Huisregels gesloten PG
- Herpositionering SWZ → Amarosa
- E-health beeldschermzorg
- Intensivering samenwerking kleinschalige woontorens
- Junior teammanager

Daarnaast heeft de CR in 2023 een rol gehad in het formuleren van vragen voor het cliënttevredenheidsonderzoek verpleeghuiszorg (CTO) en thuiszorg (PREM).

In het verslagjaar is de CR geïnformeerd over:

- Voortgang project-Voeding;
- Idem, project On boarding;
- Financiering Bonte Os ADL;
- Planning evaluatie structuurwijziging Amarosa;
- Evaluatie Hitteplan 2022;
- Inrichting van het kwaliteitsbeleid en cliënttevredenheidsonderzoeken (CTO en PREM) door Miriam van Eekelen en Juliët Teekens;
- Hoofdlijnen van HR-beleid door HR-manager Andre Zaal
- Toelichting werkdruk en verzuim door HR-manager Andre Zaal
- Herstructurering Amarosa
- Rapportage PREM Thuiszorg 2022;
- Rapportage Cliënt Ervaringsonderzoek (CEO) ADL De Bonte Os 2022;
- Rapportage Cliënt Tevredenheidsonderzoek (CTO) verpleeghuiszorg 2022;

Tenslotte heeft de CR of een delegatie hiervan in 2023 een gesprek of ontmoeting gehad met:

- Monique Cremers, lid Raad van Toezicht
- Leontien Sauerwein, Ethische Commissie
- Delegatie van de Cliëntenraad van Fokus (ADL);
- Harry van Oers, Wzd-functionaris
- Elly de Haan, coördinator vrijwilligers
- Interim zorgmanagers
- Jessica Goedhart, cliëntvertrouwenspersoon
- Jacintha van Weers, verzuimadviseur

3.4.4 *Inspraaksessies op Amarosa locaties*

Directe zeggenschap van cliënten, bewoners (en hun vertegenwoordigers) wat betreft het dagelijks woon- en leefklimaat en de zorgverlening wordt door het bestuur van Amarosa en de CR erg belangrijk gevonden. In 2023 is besloten om door te gaan met inspraaksessies, met de aanpassing dat deze bijeenkomsten voortaan in de avond hebben plaatsgevonden in plaats van in de middag. In 2023 vonden er 12 inspraakbijeenkomsten plaats.

4. Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

Visie

Wij geloven dat iedere dag de moeite waard is, of je nu jong bent of oud. Of je nu veel zelf kunt of intensieve ondersteuning nodig hebt. Het zijn juist de kleine dingen die het verschil maken.

Missie van de organisatie

Het is onze missie om cliënten en hun familie te ondersteunen zodat zij de best mogelijke dag kunnen maken. Dit doen we door:

- Echt oog te hebben voor de achtergrond, mogelijkheden en wensen van ieder mens;
- Een omgeving te creëren die maakt dat je je thuis voelt;
- Ons te omringen door warme en deskundige medewerkers;
- Samen elke dag mooi te maken, hoe moeilijk een dag ook kan zijn.

Langetermijnbeleid

Het nieuwe overheidsbeleid voor de ouderenzorg bracht in 2022 de programma's Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en het Integraal Zorgakkoord (IZA). De rode lijn van dit beleid is zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan. Amarosa sluit aan bij deze beweging door intramuraal meer nadruk te leggen op kwaliteit van leven en het samenspel met verwanten en vrijwilligers. Extramuraal wil Amarosa ondersteuning bieden in de vorm van ontmoetingspunten, dagbesteding en het scheiden van wonen en zorg. In 2023 heeft Amarosa een professionaliseringsslag gemaakt met de doorontwikkeling en het toekomstbestendig maken van verpleeghuiszorg thuis. Daarnaast speelt vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en de groei van de vraag naar ondersteuning eHealth een steeds grotere rol. Amarosa heeft in 2023 stappen gezet op het gebied van eHealth door de uitrol en inzet van beeldzorg en medicatiedispensers. In de komende jaren wil Amarosa het aanbod van verpleeghuiszorg thuis en de ontwikkeling van eHealth middelen verder uitbreiden.

4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

Amarosa heeft de afgelopen jaren gewerkt aan professionalisering van de organisatie en het toekomstbestendig maken ervan. Amarosa heeft in 2023 verdere stappen gezet op de weg van de transformatie van de zorg naar meer nadruk op welbevinden, meer nadruk op zorg thuis, digitalisering van de zorg en scheiden van wonen en zorg. De komende jaren wil Amarosa deze beweging in samenspraak met het informele netwerk en de medewerkers verder maken.

4.3 Algemeen beleid

Algemene doelstelling (statutaire bepalingen)

1. De stichting stelt zich ten doel:
 - a. het bevorderen van een goede gezondheidszorg in het algemeen en ten behoeve van inwoners van de gemeente Wassenaar en aangrenzende gemeenten in het bijzonder;

- b. het (doen) exploiteren van ingevolge de Wet Langdurige Zorg, de Zorgverzekeringswet en de Wtza erkende instellingen, die ten doel hebben het (doen) verrichten van werkzaamheden op het gebied van zorg, welke bestaan uit persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding van zorgbehoeftigen, waaronder (chronisch) zieken, mensen met een lichamelijke beperking en ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen, alsmede het (doen) verlenen van diensten als bedoeld in de Wet maatschappelijke ondersteuning;
 - c. het voeren van een actief beleid voor de dialoog met de meest relevante belanghebbenden;
 - d. het (doen) verrichten van andere werkzaamheden dan wel het (doen) verlenen van overige diensten op het gebied van intramurale en extramurale gezondheidszorg, voor zover passend binnen de maatschappelijke doelstelling van de stichting, en voorts al hetgeen daarmee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de meest ruime zin van het woord.
2. De stichting heeft geen winstoogmerk.
3. De stichting beoogt werkzaam te zijn als algemeen nut beogende instelling in de zin van artikel 5b van de Algemene wet inzake rijksbelastingen.
4. Om het in lid 1 van dit artikel omschreven doel te bereiken hanteert de stichting tenminste de volgende uitgangspunten:
- a. de stichting stelt de cliënt en diens behoeftes, wensen, ervaringen en belangen bij de zorgverlening centraal en deze zijn richtinggevend voor de te bieden zorg;
 - b. de zorgverlening geschiedt zodanig dat de daartoe beschikbaar staande middelen zo effectief en doelmatig mogelijk worden aangewend;
 - c. de door of vanuit de stichting geleverde zorg voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteitseisen en veiligheidseisen.
5. De stichting laat zich bij het realiseren van de doelstellingen en het uitvoeren van activiteiten inspireren door haar christelijke identiteit en de christelijke traditie.

Doelgroep

Amarosa richt zich met name op ouderen en biedt voor deze doelgroep het hele spectrum van ontmoetingspunten, dagbesteding, WMO huishouden, thuiszorg (ZVW), verpleeghuiszorg thuis (WLZ) en verpleeghuiszorg op locatie (151 plekken). Binnen de groep ouderen richt Amarosa zich zowel op psychogeriatric als somatiek. Amarosa richt zich niet expliciet op specialistische doelgroepen omdat de schaal van de organisatie hier niet groot genoeg voor is. Binnen de thuiszorg en het ADL cluster ondersteunt Amarosa ook jongere cliënten. Het ADL cluster is specifiek bedoeld voor mensen met een fysieke beperking die op eigen regie ADL zorg kunnen inzetten en zo zelfstandig kunnen wonen.

Het aantal ouderen in onze samenleving neemt in het algemeen fors toe en de regio is sterk aan het vergrijzen. Wassenaar vormt daarop zeker geen uitzondering, de vergrijzing in Wassenaar ligt zelfs boven het landelijk gemiddelde. Dit betekent dat voor deze populatie vaker een combinatie van zowel somatische als psychogeriatric aandoeningen optreedt of een van beide. De complexiteit van de zorgvraag neemt toe, zeker ook in de doelgroep verpleeghuiszorg op locatie, doordat mensen langer thuis blijven wonen met ondersteuning aan huis en anderzijds doordat mensen steeds ouder worden en daarmee de kans op een meervoudige zorgvraag toeneemt.

De wens van ouderen is veranderd, daarnaast is het landelijke beleid veranderd: zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen, zelf sturing geven en ondersteuning “op maat”. Ouderen worden steeds kritischer en mondiger (hetgeen positief wordt geduid). Dit betekent dat het aanbod van zorg-, woon- en welzijnsvoorzieningen en/of diensten goed dient te zijn afgestemd op en zoveel mogelijk moet aansluiten bij de behoeften en wensen van de ouderen. Met daarbij eveneens voldoende vrijheid voor die ouderen om zelf naar eigen keuze de elementen van hun ‘pakket’ samen te stellen. Amarosa tracht zo veel mogelijk in afstemming met het sociale netwerk van de cliënt tot een passend ondersteuningsaanbod te komen.

4.3.1 *Beleidsthema's*

Overkoepelende beleidsthema's voor Amarosa in 2023 waren onder meer:

- Transitie van de zorg: Amarosa wil de transitie maken naar thuis als het kan, zelf als het kan, digitaal als het kan. Daarnaast maakt Amarosa de beweging om naast zorg, zowel intramuraal als extramuraal, meer nadruk te leggen op de inzet van het sociale netwerk en meer leven in de zorg terug te brengen.
- EHealth: Amarosa past diverse eHealth middelen toe om effectiever te kunnen werken. In 2023 heeft Amarosa in de thuiszorg beeldschermzorg en het inzetten van de medido medicatiedispenser geïntroduceerd.
- Werving en behoud medewerkers: voldoende personeel is een van de belangrijkste aandachtspunten in de gezondheidszorg. Amarosa legt meer focus op werving maar ook op aandacht voor het behoud van medewerkers. Er zijn diverse medewerkersraadplegingen gehouden om zo goed mogelijk inzicht te krijgen in waar medewerkers tevreden over zijn en wat verbetering behoeft. Zo is meer georganiseerd op het gebied van onboarding. Daarnaast heeft Amarosa aandacht voor vitaliteit. In 2023 is in dat kader de week van de vitaliteit georganiseerd.
- Zij-instroom stimuleren: Amarosa stimuleert de zij-instroom en het intern opleiden van medewerkers. In 2023 is hiertoe opnieuw geïnvesteerd in de afdeling opleidingen.
- Professionalisering: Amarosa werkt continu aan verdere professionalisering van de organisatie om wendbaar te blijven in de toekomst.
- Risicomanagement: na een grondige marktverkenning en de keuze voor het integraal risico managementsysteem SmartmanSys van BM Grip is in 2023 veel aandacht uitgegaan naar de voorbereiding van de implementatie van het systeem.
- ICT: door een externe partij (SLTN) is de ICT omgeving van Amarosa doorgelicht. De door hen benoemde risico's en aanbevelingen zijn meegenomen in de integrale analyse van bedrijfsrisico's.
- Duurzaamheid: Amarosa heeft in 2023 diverse beslissingen genomen die het duurzaam ondernemen ondersteunen. Zo is bijvoorbeeld de bedrijfswagen van de technische dienst vervangen voor een elektrisch aangedreven wagen en maakt de huishoudelijke dienst alleen nog gebruik van schoonmaakmiddelen met ecolabel.
- Voeding: in nauwe samenwerking met een ervaren voedingsdeskundige is het voedingsbeleid van Amarosa aangepast en in 2023 toegepast.

In de volgende paragrafen worden verdere beleidsthema's per onderdeel van de organisatie uiteengezet.

A. Intramurale zorg / verpleging en verzorging

In 2023 is de capaciteit van Amarosa voor zorg met behandeling aan cliënten (verpleeghuiszorg) op 125 uitgekomen en voor cliënten zonder behandeling op 26. Er zijn 32 plaatsen voor cliënten met een somatische grondslag en 90 plaatsen voor cliënten met een PG-grondslag.

	Cliënten met behandeling met Wzd	Cliënten met behandeling zonder Wzd (open-PG)	Cliënten met behandeling met somatische grondslag	Cliënten zonder behandeling	Totaal
Amarosa Willibrord	26	28	15	12	81
Amarosa Amaliahof	12				12
Amarosa Sophieke			20	14	34
Amarosa Bellesteijn	24				24

In 2023 is binnen de intramurale zorg verder gegaan op de weg van kwaliteitsverbetering: methodisch werken, medicatieveiligheid en hygiëne en infectiepreventie. Er heeft opnieuw een audit op de veldnormen uit het kwaliteitskader en een hygiëne-audit plaatsgevonden, waaruit bleek dat er verder is verbeterd, maar aanvullende verbeteringen nog steeds mogelijk zijn.

In 2023 is daarnaast aandacht uitgegaan naar het verder vormen van een basis voor leren en ontwikkelen: er is gewerkt aan de kwaliteit en structuur van de werkoverleggen, waardoor het beter is gelukt om beleidsontwikkeling op het gebied van medicatieveiligheid, de WZD en welzijn meer onder de aandacht van alle verzorgenden te krijgen.

B. Extramurale zorg / Thuiszorg

Amarosa heeft in 2023 nagenoeg evenveel cliënten extramuraal bediend ten opzichte van 2022. Het gemiddelde aantal cliënten dat onder de vlag van de Wlz en Zvw is ondersteund, bedroeg 197 cliënten, ten opzichte van circa 194 cliënten in 2022. De omzet in de extramurale zorg is gegroeid, onder invloed van tariefindexatie, maar vooral onder invloed van een transitie naar Volledig Pakket Thuis (VPT): In 2023 heeft de extramurale zorg in het teken gestaan van het doorontwikkelen van dit product, dat een volwaardig alternatief is voor intramurale zorg. In 2023 verdubbelde het gemiddelde aantal cliënten met een VPT van 14 naar 20.

In 2023 is met steun van het IZA Wijkverplegingsfonds binnen de extramurale zorg een Digitaal Thuis team gestart, dat opdracht heeft digitale zorg te leveren en het aandeel digitale zorg in de extramurale zorg te vergroten. Het team is in 2023 gestart met beeldschermzorg en met het inzetten van de medido medicatiedispenser.

Binnen Amarosa zijn drie casemanagers dementie actief, die gemiddeld 90 cliënten met dementie thuis begeleiden.

Bonte Os (ADL-cluster)

In 2023 is in het ADL-cluster met name gewerkt aan de werving van medewerkers om het vaste team te versterken en aan het vergroten van de bekendheid van het cluster bij zorginstellingen en potentiële cliënten. In 2023 eindigde de zorg aan twee cliënten en is één cliënt in De Bonte Os komen wonen.

C. Afdeling facilitair

Huishoudelijke ondersteuning (HHO)

De behoefte aan Huishoudelijke Ondersteuning (HHO) is ook in 2023 gestaag gegroeid. Om in deze behoefte te kunnen blijven voorzien, zijn wij continu op zoek naar medewerkers ter aanvulling van het team HHO. Net zoals bij de meeste zorgaanbieders van verschillende vormen van zorg en ondersteuning bestaat voor de HHO een wachtlijst bij Amarosa. Het komt daardoor voor dat nieuwe cliënten enkele weken moeten wachten voordat de hulp daadwerkelijk gestart wordt. De gemeente Wassenaar is bekend met deze wachttijd. Amarosa houdt voor hen een matrix bij waarin de verwachte wachttijd wordt aangegeven. Op deze manier kan de gemeente nieuwe cliënten reeds informeren over de eventuele wachttijd voordat de hulp gestart wordt.

BHV/Veiligheid

In 2023 is een jaarlijkse BHV herhalingscursus gehouden, dit keer op de locatie Sophieke in samenwerking met de brandweer. Sinds een aantal jaren werken wij met één deel e-learning, het tweede deel bestaat uit een praktijk dagdeel waarin het geleerde in de praktijk moet worden aangetoond. Ontruimingsoefening op een locatie met PG-cliënten is lastig, daarom wordt voor die locaties gekozen voor een ontruimingsoefening op papier tijdens het praktijkdeel.

HACCP kleinschalig wonen

In 2023 zijn volgens het roulatieschema de kleinschalige keukens van Bellesteijn en Amaliahof en de keukens van Sophieke door een extern bureau bezocht in het kader van de HACCP richtlijnen. De inspectie is gebaseerd op de basisvoorwaarden en processtappen uit de actuele goedgekeurde Branche Hygiëncode. Alle rapporten hebben een groene score laten zien dus de richtlijnen uit de per 1 juli 2024 geldende Hygiëne code worden goed toegepast.

Restyling Amaliahof

In het 1e kwartaal van 2023 heeft de Amaliahof een metamorfose ondergaan. Bij de grondige restyling zijn vloeren vervangen, muren opnieuw geverfd en zijn er nieuwe meubels geplaatst. Daarnaast is de verlichting vervangen door LED verlichting. Het geheel heeft een warme, natuurlijke en sfeervolle uitstraling gekregen die passend is bij de nieuwe huisstijl van Amarosa.

Hulpmiddelen/RIE

In maart 2023 is een Customer Insights Tool (CIT) onderzoek door Arjo op alle locaties van Amarosa uitgevoerd. Het betreft een onderzoek naar de hulpmiddelen in relatie tot de cliëntenpopulatie, passend binnen onze visie op zorg en ondersteuning. De huidige cliëntenpopulatie is in kaart gebracht en de afdelingen hebben een inschatting gemaakt van de functionele mogelijkheden van de cliënten op hun afdeling. Hierbij hebben zij het schema van de Mobiliteitswijzer gebruikt. Tijdens de rondgang op de afdelingen zijn de hulpmiddelen beschreven aan de hand van een aantal criteria, zoals leeftijd, technische staat, functionaliteit, onderhoud, etc. Op grond van deze gegevens heeft Arjo advies uitgebracht en een Meerjaren Investeringsplan & Vervangingsplan opgesteld. Hiermee willen wij onze medewerkers in staat stellen om de zorgactiviteiten conform de praktijkrichtlijnen veilig uit te voeren, gegeven de huidige mobiliteitsverdeling van onze cliënten. De ergotherapeuten van Novicare hebben meegewerkt aan het CIT onderzoek en hun input gegeven. Het resultaat is een investeringsplan dat bijdraagt aan een optimale inzet van hulpmiddelen binnen Amarosa, waarbij operationele kosten voor lange termijn inzichtelijk zijn gemaakt.

Duurzaamheid

Voor een beschrijving van de activiteiten ten aanzien van duurzaamheid: zie paragraaf 4.7 van dit jaarverslag.

D. Ontmoetingspunten Sophieke en Bellesteijn

Het ontmoetingspunt is een laagdrempelige ontmoetingsvorm waarbij thuiswonende ouderen kunnen binnenlopen op een locatie waar ontmoeting en activiteiten met anderen mogelijk is. Het doel is om structuur te bieden aan mensen die ouder, eventueel vergeetachtig en eenzaam worden. Het draagt daarom bij aan het voorkomen van eenzaamheid en het geeft mensen houvast in het dagritme. De Ontmoetingspunten worden gesubsidieerd door de gemeente Wassenaar.

Ontmoetingspunt Sophieke

Het Ontmoetingspunt van Sophieke bruist weer als vanouds: Bewoners en bezoekers weten het ontmoetingspunt weer goed te vinden en vooral de spelmiddagen, de bingo en de optredens zijn populair. Ook het visserijfeest en de kerstactiviteiten werden net als vorig jaar druk bezocht.

Ontmoetingspunt Bellesteijn

Ontmoetingspunt Bellesteijn is het 'kleine zusje' van ontmoetingspunt Sophieke. Zoals in 2021 met buurtbewoners afgesproken, werden ook in 2023 twee activiteiten per week aangeboden: creatieve activiteiten op dinsdagmiddag en een spelmiddag op donderdagmiddag.

Dagopvang Het Pluspunt (dagbesteding op indicatie)

Het Pluspunt biedt dagbesteding aan mensen die extra ondersteuning nodig hebben om zodoende langer thuis te kunnen blijven wonen. Vaak gaat het om mensen met beginnende dementie die moeite hebben met hun dagindeling en soms het dag- en nachtritme dreigen om te draaien. Ook voor mensen die om welke reden dan ook zich eenzaam voelen of het idee hebben geen grip meer te hebben op hun situatie, is de dagbesteding een waardevolle

ondersteuning. Binnen het Pluspunt krijgt men begeleiding en er wordt structuur geboden; men drinkt gezamenlijk koffie en tussen de middag eet men gezamenlijk naar keuze een brood- of warme maaltijd. De dagopvang is het hele jaar open op werkdagen van 10.00 – 16.00 uur (met uitzondering van nationale feestdagen). Er is een Wmo- of Wlz-indicatie nodig om aan deze dagbesteding deel te nemen. In 2023 hebben 26 deelnemers gebruik kunnen maken van de dagbesteding in het Pluspunt.

Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn onmisbaar voor de ontmoetingspunten. Veel van de activiteiten worden door en/of met hulp van vrijwilligers uitgevoerd. Om de vrijwilligers te bedanken voor hun belangeloze inzet, organiseerde Amarosa op 30 augustus een vrijwilligersfeest in Country & Western-stijl, waar onze vrijwilligers bedankt werden door middel van een borrel, een barbecuebuffet en een heuse line-dance. Bestuurder Hester Branderhorst sprak de vrijwilligers toe en bedankte hen uitgebreid voor alle tijd en energie die zij aan Amarosa en onze cliënten en bezoekers besteden. Wij mochten ongeveer 55 vrijwilligers ontvangen deze middag en avond. In december 2023 stonden er 105 vrijwilligers ingeschreven.

E. Geestelijke verzorging

Geestelijke verzorging

Binnen Amarosa zijn twee geestelijk verzorgers werkzaam, beiden parttime. De geestelijk verzorgers staan cliënten bij in hun zoeken naar zin en betekenis, in hun twijfel en de levensvragen die spelen in deze (laatste) fase van hun leven, de vragen die samenhangen met het wonen en leven in een verzorgings- en/of verpleeghuis en de vragen die leven in het zicht van een naderend overlijden. De geestelijke zorg voor de cliënten krijgt vorm door individuele gesprekken en groepsbijeenkomsten, zoals bezinnings- en themabijeenkomsten, vieringen, inspiratiebrieven en een enkele keer ondersteuning van de naaste familie (individueel of in groepsverband). De geestelijk verzorgers werken daarin nauw samen met de coachend begeleiders.

De geestelijk verzorgers zijn daarnaast beschikbaar voor zorg- en welzijnsmedewerkers, op individueel niveau en teamniveau. De geestelijke zorg biedt medewerkers individuele gesprekken, ethische intervisie en, in het geval van ethische dilemma's, een moreel beraad en geeft trainingen over ethische of zingevingsaspecten.

In 2023 hebben de geestelijk verzorgers verschillende morele beraden georganiseerd over ingewikkelde ethische dilemma's in de zorg en hebben de geestelijk verzorgers leidinggegeven aan ethische intervisiegesprekken. Een belangrijk doel van alle ondersteuning aan de medewerkers is (het vergroten van) de bewustwording van de normen en waarden die spelen bij het handelen in de zorg en de ethische dilemma's die een zorgprofessional daarin tegen kan komen. De geestelijk verzorgers zijn periodiek voorganger in de tweewekelijkse weeksluiting. Ieder jaar in november verzorgen de geestelijk verzorgers de herdenkingen van bewoners die in het afgelopen jaar zijn overleden. Deze herdenkingen vinden geclusterd per één of meer afdelingen plaats en zijn gericht op de bewoners, familie van de overledenen en medewerkers. De geestelijk verzorgers streven er naar elke maand alle afdelingen te bezoeken met een bezinnende en inspirerende bijeenkomst.

De geestelijk verzorgers hebben periodiek overleg met de bestuurder, waarin onder meer (ethische) vraagstukken aan de orde komen. Desgevraagd adviseren de geestelijk verzorgers de bestuurder over ethische of zingevingaspecten.

De geestelijk verzorgers zijn voorzitter en secretaris van de Ethische Commissie en één van hen neemt deel aan de Commissie Palliatieve Zorg. De rol en taken van de Ethische Commissie zijn apart beschreven.

In 2023 hebben de geestelijk verzorgers een bijdrage geleverd aan de versterking van de palliatieve zorg binnen Amarosa, onder andere door de waakmand, een mand voor familieleden met fysieke en geestelijke voeding voor de waaktijd. Het bijeffect van de waakmand is dat het onderling gesprek over de geestelijke en spirituele kant van het sterven laagdrempeliger op gang komt. Dat heeft tot gesprekken met individuele medewerkers geleid. De samenwerking met de praktijkverpleegkundigen en de specialistisch verpleegkundige palliatieve zorg is goed.

Commissie van Ethiek en Religie (CER)

Binnen Amarosa is er een Ethische Commissie. Zij richt zich inhoudelijk op ethische vraagstukken en op ethische vragen en conflicten die ontstaan als gevolg van botsende waarden en normen en geloofs- en andere overtuigingen. De CER heeft in 2023 gewerkt aan een actieve, brede en creatieve taakvervulling. De CER is in 2023 viermaal bij elkaar geweest. De CER heeft een aantal keren een moreel beraad over ethische dilemma's op de werkvloer georganiseerd. Het instrument moreel beraad wordt goed ontvangen in de organisatie. In 2024 zal worden gewerkt aan een bredere inzet van het instrument.

Bij terugkerende dilemma's en vraagstukken heeft de CER gezocht naar onderliggende oorzaken, zoals ontbrekende kennis of vaardigheden, om te onderzoeken hoe ze zorgmedewerkers hier op kunnen toerusten. Deze koers wordt aangehouden in 2024.

4.4 Algemeen kwaliteitsbeleid

Doelstelling

Het kwaliteitsbeleid heeft als doelstelling het voortdurend borgen en verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening aan cliënten en het verbeteren van werkgeverschap voor medewerkers. De verbetering wordt steeds gestimuleerd door periodieke controles en evaluaties. Voorbeelden hiervan zijn de tevredenheidsonderzoeken onder intra- en extramurale cliënten en onder medewerkers, de jaarlijkse HKZ-audit en interne audits.

HKZ-certificering

In december 2023 heeft binnen Amarosa de tussentijdse HKZ audit plaatsgevonden. Tijdens deze audit werd geconstateerd dat de bevindingen van 2022 naar tevredenheid van de auditor zijn opgelost. Uit de audit kwam 1 verbeterpunt dat de aandacht heeft, dit verbeterpunt zal ruimschoots voor de volgende audit zijn opgelost.

In het verslagjaar is een tweetal grote interne audits verricht. Een audit hygiëne- en infectiepreventie en een audit op alle thema's van het kwaliteitskader. Daarnaast is de verplichte audit vanuit de meting kwaliteitsindicatoren uitgevoerd.

4.5 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten/cliënten

4.5.1 *Kwaliteit van zorg*

Clïenttevredenheidsonderzoek (CTO)

Eind 2023 heeft Amarosa een CTO gehouden onder haar cliënten van de thuiszorg. Dit onderzoek is gedaan volgens de PREM-methode. Begin 2024 heeft Amarosa daar een rapportage van ontvangen. Amarosa houdt dit onderzoek vanaf 2019 jaarlijks.

Uit het onderzoek 2023 en de scores blijkt dat cliënten erg tevreden zijn over alle aspecten van de zorg. De antwoorden op de vragen laten een score hoger dan een acht zien en bijna alle verplichte vragen scoren hoger dan in 2022.

In 2023 heeft Amarosa ook een CTO gehouden onder haar cliënten van het verpleeghuis. Uit dit onderzoek blijkt dat cliënten vertrouwen hebben in medewerkers, tevreden zijn over de kwaliteit van de zorg, eigen regie ervaren en zich veilig voelen in hun appartement. Daarnaast wordt ook een hoog cijfer gegeven voor betrokkenheid bij het zorgplan. Een zinnige invulling van de dag wordt als aandachtspunt gegeven.

In 2023 is de cliëntenraad bij beide onderzoeken betrokken geweest.

Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

Amarosa heeft eind december 2023 het Kwaliteitsplan 2024, na instemming van de CR, op haar website gepubliceerd en verstuurd naar het Zorgkantoor. Amarosa heeft het kwaliteitsplan 2022 geëvalueerd in de vorm van het kwaliteitsverslag dat per 1 juli 2023 gereed was. Verschillende medewerkers zijn verantwoordelijk geweest voor de uitvoer van de plannen.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2023 heeft Amarosa een Prisma-analyse afgerond waarbij onderzocht werd of er sprake was van een calamiteit. De conclusie van dit Prisma-onderzoek, geleid door een onafhankelijk voorzitter, was dat er geen sprake was van een calamiteit. Omdat er vraagtekens gezet konden worden bij de kwaliteit van het onderzoek, is in oktober 2023 een nieuw onderzoek gestart met betrekking tot hetzelfde incident. Dit onder leiding van een andere onafhankelijk voorzitter en nieuw samengestelde commissie.

Melding Incidenten Cliënten (MIC)

Amarosa heeft een MIC-commissie. Sinds begin 2023 is de nieuwe MIC-procedure in gebruik genomen. Dit heeft gezorgd voor een verlaging van de administratieve lasten rondom het maken van MIC-meldingen en meer inzicht in de verscheidenheid en trends van meldingen door middel van verbeterde rapportages.

De conclusie die getrokken kan worden, is dat het totaal aantal incidenten met 32,6% is gedaald in 2023. Hiervoor is geen directe verklaring. De daling concentreert zich met name op Q3 & Q4 2023. De MIC-commissie bepaalt aan de hand van het aantal meldingen in Q1 2024 of deze daling doorzet en onderzoekt of dit ligt aan een vermindering van het aantal incidenten of aan de meldingsbereidheid binnen de organisatie.

Valincidenten

Het aantal valincidenten binnen Amarosa is in 2023 gedaald met 31%. Het verloop van de meldingen fluctueerde gedurende het jaar. Er zijn geen dusdanig grote verschillen dat dit de indruk wekt dat de meldingsbereidheid rond deze categorie afneemt. De meeste valincidenten zijn toe te schrijven aan cliënten met dementie. Het valrisico bij hen is vergroot door hun ziekte waarbij het vallen door cliëntvertegenwoordigers geaccepteerd is ten opzichte van het geven van volledige vrijheid van bewegen.

Medicatie-incidenten

In het tweede kwartaal van 2023 was een stijging te zien van het aantal medicatie-incidenten rondom 'vergeten te geven'. Naar aanleiding van deze stijging is extra aandacht uitgegaan naar het tijdig en juist toedienen van medicatie. Door deze extra managementinzet op de werkvloer is het totaal aantal medicatie-incidenten met 28% afgenomen in vergelijking met 2022.

Agressie

Het aantal agressie-incidenten is met 12,3% afgenomen ten opzichte van 2022. De meldingen die worden gedaan, zijn toe te schrijven aan het feit dat nieuwe cliënten steeds vaker binnenkomen met gedragsproblemen die samenhangen met hun aandoening of die gaandeweg hun verblijf ontwikkelen. Daar waar nodig en in overleg met de specialist ouderengeneeskunde en de psycholoog worden gedragsvisites gehouden. Omgangs- en benaderingsadviezen worden met een vaste regelmaat geëvalueerd.

4.5.2 Klachten

Amarosa heeft een klachtenprocedure die is gebaseerd op en voldoet aan de huidige wet- en regelgeving; Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Amarosa heeft een klachtenfunctionaris en is aangesloten bij de geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg (VVG). Amarosa geeft op haar website informatie over de wijze waarop Amarosa met klachten omgaat.

Het doel van de regeling is dat cliënten, familie en anderen die in relatie staan met Amarosa, in staat worden gesteld hun gevoelens van onvrede, problemen of klachten kenbaar te maken bij de zorgaanbieder. Deze klachten worden conform de klachtenprocedure afgehandeld.

De klachtenfunctionaris is in 2023 vijf keer betrokken geweest bij een situatie waarin betrokkenen onvrede hadden geuit. De klachten gingen voornamelijk over zorg- en dienstverlening binnen Amarosa, zowel extramuraal als intramuraal.

4.5.3 Toegankelijkheid

De wachttijden voor intramurale zorg varieerden in 2023 sterk, afhankelijk van de gevraagde zorg. Met name voor somatische zorg en specifiek voor locatie Sophieke geldt een wachtlijst. Ook voor onze gesloten PG-afdelingen was gedurende enige maanden sprake van een wachttijd. Voor open PG en het ADL-cluster kon doorgaans snel een plaats geboden worden.

Uiteraard biedt Amarosa in eerste instantie overbruggingszorg aan, ook in de vorm van Volledig Pakket Thuis. Als cliënten een indicatie krijgen voor wonen in een verzorgingshuis of een verpleeghuis, maar Amarosa daar geen aanbod in kan doen op dat moment, dan krijgt de cliënt de benodigde verpleging, verzorging en begeleiding thuis aangeboden door één van onze extramurale teams. Gecombineerd met de thuiszorg biedt dit voor veel mensen een adequaat zorgaanbod, waardoor opname in het verzorgings- of verpleeghuis wordt uitgesteld en soms zelfs volledig overbodig wordt. Er is een vierentwintig-uurs calamiteitenlijn in gebruik, niet voor acute medische hulp, maar juist voor zorgvragen die regelmatig optreden buiten de kantooruren. De wachttijden voor zorginzet in de thuiszorg is daarmee tot een minimum beperkt.

4.6 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

4.6.1 *Personeelsbeleid*

Amarosa gaat uit van een positief mensbeeld. Het verlenen van goede zorg en ondersteuning is alleen mogelijk als medewerkers voldoende deskundigheid hebben, plezier hebben in hun werk en zich verantwoordelijk en betrokken voelen. De medewerkers kunnen zelf verantwoordelijkheid dragen en willen dit ook. Daarnaast zijn er duidelijke kaders van de organisatie nodig. Amarosa heeft het adagium: ruimte waar mogelijk, houvast waar nodig. Dit wordt gefaciliteerd door dienstbaar leiderschap.

Project Stress en Coping

Amarosa werkt samen met Oldael en Cardia in het project 'Stress en Coping' dat is gefinancierd door het CZ zorgkantoor. Dit project richt zich op het versterken van het coping mechanisme bij stress van medewerkers in zorgorganisaties om de duurzame inzetbaarheid te verhogen. De drie organisaties zetten vanuit het gezamenlijk kader ieder zelfgekozen interventies in bij teams om deze druk te bespreken en de veerkracht van medewerkers te verhogen.

In het kader van dit project heeft in 2023 de workshop energiegevers & energievreters die in 2022 aan alle zorgafdelingen is gegeven een vervolg gekregen. Er hebben diverse bijeenkomsten plaatsgevonden met medewerkers uit het primair proces, middenkader en staf. Tijdens deze bijeenkomsten heeft naast inzicht in het eigen copingsmechanisme de onderlinge stress bevorderende mechanismen centraal gestaan waarbij inzicht is verkregen in het effect van de diverse afdelingen/diensten/lijn op stress in het werk. Op individuele basis hebben op maat gemaakte trajecten ervoor gezorgd dat copings-vaardigheden en daarmee de vitaliteit van medewerkers is vergroot.

Verzuimmanagement

In 2023 is de verzuimbegeleiding geïntensiveerd. Er is een verzuimadviseur aangesteld die samen met de leidinggevenden de begeleiding van de zieke medewerkers op zich heeft genomen. De verzuimadviseur is als schakel gepositioneerd in de driehoek medewerker, leidinggevende en de arbodienst en heeft als belangrijkste doel het bieden en zorgdragen voor de juiste verzuimbegeleiding en re-integratie van zieke medewerkers.

In 2023 is een samenwerking aangegaan met een nieuwe arbodienst. Deze werkwijze onderscheidt zich door het nog zorgvuldiger uitvragen van de persoonlijke situatie van de medewerker zodat re-integratie effectiever wordt vormgegeven en werkhervatting wordt gestimuleerd.

Personeelsregelingen

In 2023 zijn de volgende (personeels)regelingen vastgesteld of bijgesteld:

- Verzuimbeleid (naar een gezonde verzuimcultuur)
- Balansbudget
- Procedure prikaccidenten
- Hygiëneprotocol
- BPV – plan
- Klokkenluidersregeling
- Klachtenregeling
- Gedragscode (update)
- Verkorte VIG

Vacatures

De volgende vacatures zijn in 2023 ontstaan:

- Wijkverpleegkundige
- Verpleegkundige niveau 4
- Verzorgende (IG)
- Helpende niveau 2 (Plus)
- Medewerker huishoudelijke ondersteuning thuiszorg
- Vakantiekraft zorg
- Vakantiekraft huishoudelijke ondersteuning
- ADL-assistent
- Teammanager zorg
- Regisseur sociaal netwerk
- HR adviseur
- Recruiter
- Medewerker administratie
- Medewerker dagbesteding
- Planner

Bovenstaande vacatures zijn vervuld door intern adverteren, sociale media, plaatsing op de eigen website en externe advertenties in streekblad.

Projecten RAAK VVT Haaglanden

Binnen het convenant Regionale Aanpak Arbeidsmarktontwikkelingen en Kwaliteitskader VVT Haaglanden (RAAK VVT Haaglanden) zijn verpleeghuizen en thuiszorg in de regio Haaglanden, (verenigd in Zorgscala), het Zorgkantoor CZ, ZorgZijn Werkt, gemeente Den Haag en de Haagse opleidingsinstituten vertegenwoordigd. Amarosa is actief binnen het RAAK VVT en neemt onder andere deel aan het project duurzame inzetbaarheid.

4.6.2 *Kwaliteit van het werk*

Arbo

Elk kwartaal komt de Arbocommissie bijeen. Dit overleg staat in het teken van het optimaliseren van de arbeidsomstandigheden voor elke medewerker binnen de organisatie waaronder arbeidsomstandigheden, ergonomie en werkdrukervaring.

De commissie bestaat uit teammanagers zorg en bedrijfsvoering en wordt voorgezeten door de HR-adviseur. Ook zijn er aandachtsvelders vanuit de zorgafdelingen en afdeling huishouding aangesloten bij de commissie. De aandachtsvelders worden betrokken bij het vaststellen van de agenda en lezen het verslag van het overleg terug. Wanneer een aandachtsvelder wil aansluiten bij het overleg behoort dat tot de mogelijkheid.

Medewerkerstevredenheid

In samenwerking met Effectory heeft Amarosa een medewerkerstevredenheidsonderzoek opgesteld dat bestaat uit drie onderdelen en op drie verschillende momenten wordt uitgezet. Voor deze constructie is gekozen omdat er dan tussentijds resultaten opgehaald kunnen worden en het geeft een actueler beeld van de werkervaring binnen Amarosa. De organisatie kan hier dan sneller op in spelen. In december 2022 is gestart met het eerste onderdeel Werkplezier & Vitaliteit. In 2023 zijn de andere twee onderdelen uitgezet middels een online vragenlijst. De onderwerpen zijn: Samenwerken & Leiderschap en in augustus Werkgeverschap & Verbinding.

Week van de vitaliteit

In september 2023 is de week van de vitaliteit georganiseerd. In deze week zijn verschillende workshops aangeboden op het gebied van sport, bewegen en mentale gezondheid. Ook was het mogelijk om online modules te volgen die betrekking hadden op vitaliteit. Om de medewerkers te helpen ontspannen stond er een week lang een massagestoel ter beschikking. Deze week is binnen de organisatie enthousiast ontvangen en zal daarom elk jaar worden georganiseerd.

Bedrijfshulpverlening (BHV)

BHV wordt jaarlijks binnen Amarosa aangeboden. BHV maakt onderscheid tussen scholing en bijscholing. De ontwikkeling naar kleinschalig wonen heeft ervoor gezorgd dat het aantal medewerkers, die deze scholing heeft gevolgd, is verhoogd. Doordat medewerkers meer alleen werken en er meer locaties zijn, is de vraag naar het aantal BHV'ers gestegen. Deze training wordt gegeven door een externe aanbieder.

Voorbehouden en risicovolle handelingen middels e-learning

Medewerkers blijven bevoegd en bekwaam doordat zij de e-learning modules met goed resultaat afronden en in de praktijk laten zien dat zij bekwaam zijn om de handelingen uit te voeren. De praktijkopleiders zijn de assessoren om de medewerkers van Amarosa te toetsen in de praktijk.

In 2023 is de voortgang van de medewerker in de online leeromgeving strak gemonitord. In de praktijk is bij het bekwamen gebruik gemaakt van ondersteuning vanuit de praktijkverpleegkundigen. De toetsing is door de praktijkopleiders gefaciliteerd in het opleidingslokaal.

BBL-opleidingen

Amarosa investeert veel in het zelf opleiden van haar toekomstige beroepsbeoefenaars. Hoewel dit ook geldt voor de staf, lijn en ondersteunende medewerkers, geldt dit met name voor de medewerkers die werkzaam zijn binnen de zorg. Het opleiden van medewerkers kan alleen onder een aantal strikte voorwaarden. Deze voorwaarden zijn voor een belangrijk deel geregeld binnen de erkenningssystematiek. Elke organisatie moet, als zij leerlingen wil opleiden, erkend zijn om als leerbedrijf te mogen fungeren. Deze erkenning is altijd voor bepaalde tijd en dient regelmatig te worden verlengd. Voor de mbo-opleidingen geldt dat de erkenningen centraal worden geregeld. Hbo-onderwijs kent een eigen systematiek. Dit wordt door de opleidingsinstituten zelf geregeld en gewaarborgd. Binnen Amarosa worden, voor wat betreft de zorginhoudelijke functies, de volgende opleidingen aangeboden:

- Zorg en Welzijn niveau 2
- MMZ IG niveau 3 (IG)
- Verpleegkundige niveau 4
- Verpleegkundige niveau 6

Het 'opleidingshuis' heeft een directe relatie met binnen Amarosa aanwezige functies en biedt medewerkers (en organisatie) de mogelijkheid om een actief loopbaanbeleid te voeren. Procesmatig is het mogelijk om de verschillende opleidingen elkaar te laten opvolgen. Hierdoor worden medewerkers gefaciliteerd om op een hoger niveau te gaan werken. Daarnaast is er een aantal varianten, zoals verzorgende niveau 3IG, verkorte opleiding niveau 4, deelkwalificatie voor Zorg en Welzijn niveau 2Plus en trajecten die worden aangeboden volgens de zogenoemde derde leerwegmethode (theoretisch onderwijs). Voor wat betreft de BBL-opleidingen heeft Amarosa in 2023 aan 60 medewerkers een opleiding geboden. Dit is exclusief het aantal stages die door Amarosa is verzorgd.

Stages

Amarosa biedt stagemogelijkheden voor leerlingen van verschillende niveaus. Voor wat betreft de mbo-opleidingen vallen deze onder de noemer beroepsopleidende leerweg (BOL) en geldt dat Amarosa hiervoor erkend moet zijn. De erkenningen zijn vergelijkbaar met de opleidingen die Amarosa aanbiedt. Dit geldt sinds kort ook voor het praktijkonderwijs. Voor wat betreft het hbo-onderwijs geldt hier ook dat de opleidingsinstituten zelf voorwaarden stellen aan het leerbedrijf. Dit wordt door hen zelf geregeld en gewaarborgd. Binnen Amarosa geldt dat voor de zorginhoudelijke functies de stagemogelijkheden voor de volgende opleidingen aanwezig zijn:

- Dienstverlening niveau 2
- Verzorgende niveau 3IG
- MMZ niveau 3 (IG)
- Verpleegkundige niveau 4
- Verpleegkundige niveau 6 (voorheen niveau 5)

Trainingen

Een beroepsdiploma en bevoegd en bekwaam blijven voor de voorbehouden en risicovolle handelingen is voor veel functies vereist. Daarnaast is het net zo van belang dat medewerkers deskundig blijven en nieuwe vaardigheden aanleren. Naast het opleiden van medewerkers en stagiairs gaat er veel aandacht uit naar het op peil houden en aanleren van nieuwe vaardigheden.

In 2023 zijn er de volgende trainingen intern aangeboden.

- Werkbegeleiding
- Reanimatie
- Procesmatig werken binnen ADL cluster
- Eenvoudige verpleegtechnische assistentie (EvA) binnen de Bonte Os
- Eerste verantwoordelijke verzorgende (EVV) opleiding
- Gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric (GVP) opleiding
- Helpende Plus en regievoering
- Voorbehouden en risicovolle handelingen
- Dementie workshop
- Digitale veiligheid

Meldingen Incidenten Medewerker (MIM)

In 2023 zijn er 91 meldingen door medewerkers gedaan. Voor wat betreft de aard van de meldingen hebben de meeste betrekking op onbegrepen gedrag van cliënten. 80% van de meldingen betrof verbaal en/of fysiek geweld. De meldingen kwamen van medewerkers intramuraal, thuiszorg en een enkele melding door een medewerker van de huishouding. De meeste zorg-gerelateerde meldingen is voor 85% intramuraal.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage (gemiddeld verzuim) van 2023 bedraagt 11.59%. De meldingsfrequentie is gestegen van 1,66 naar 1,70. Over het hele jaar is er een percentage van 32,1% van de werknemers dat zich niet heeft ziekgemeld.

In 2023 is de opvallendste daling te zien in de duurklasse 92-365 dagen: van 7,63% naar 5,45%. Opvallend bij de meldingsfrequentie is dat de organisatie hoog scoort in de categorie 26 t/m 35 jaar met 2,53. De regio en branche noteren hier respectievelijk 1,65 en 1,52.

4.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Maatschappelijk ondernemen of duurzaam ondernemen. Het uitgangspunt is hetzelfde: met de organisatie en diens gedragingen een bijdrage leveren aan een betere wereld. Amarosa draagt hier graag aan bij.

Amarosa volgt hierin de Richtlijn Voluntary Sustainability Reporting Standard (VSRS). Er zijn 14 VSRS principes.

De volgende principes (in door de VSRS vastgestelde volgorde) zijn eerder in dit jaarverslag aan de orde gekomen:

1. Algemene informatie
2. Vestiging(en) van de zorgorganisatie
3. Algemene missie en visie
4. Algemene strategie, beloften en doelen
6. Personeel en werkgeverschap
7. Gezondheid en veiligheid personeel
8. Mogelijkheden voor ontwikkeling van professionele vaardigheden van personeel
10. Organisatiestructuur en governance

Hieronder volgt een uiteenzetting van de overige principes:

5. Benadering duurzaamheid

Maatschappelijk verantwoord ondernemen voor Amarosa houdt in dat wij met onze activiteiten waarde toevoegen aan de zogenaamde vijf P's:

1. People: onze medewerkers, gezinnen en mensen die in de keten met Amarosa te maken hebben.
2. Planet: de impact van Amarosa op het milieu en de leefomgeving.
3. Prosperity: Welke bijdrage kan Amarosa leveren aan het welzijn?
4. Peace: rechtvaardigheid staat bij ons hoog in het vaandel.
5. Partnerships: maatschappelijk verantwoord ondernemen doe je niet alleen maar samen!

Waarom wij maatschappelijk verantwoord willen ondernemen? Niet omdat het moet maar omdat het loont! Wij beseffen dat iedere bijdrage aan een betere wereld ertoe doet.

9. Klantrelaties en verantwoordelijkheid

Om de fysieke en mentale gezondheid van onze klanten te verbeteren hebben wij ook in 2023 onder meer aandacht besteed aan thema's als:

- Een gezondheid bevorderende leef- en werkomgeving in en om onze zorglocaties
- Gezonde, duurzame en smakvolle voeding
- Het borgen van hygiëne ter voorkoming van besmettingsgevaar en geuroverlast

11. Partners en waardeketen

De zorgsector maakt mensen beter, helpt ziekte te voorkomen en biedt mensen een goede kwaliteit van leven. In Nederland is de zorgsector tegelijkertijd verantwoordelijk voor zo'n 7% van de CO2-uitstoot. Ook is 4% van het afval in Nederland en 13% van het grondstoffengebruik afkomstig uit de zorg. Met het leveren van zorg draagt de sector bij aan de klimaatcrisis. De zorgsector werkt daarom aan 'duurzame zorg' in de Green Deal Samen werken aan Duurzame Zorg.

De Green Deal staat voor zorg met minimale CO₂-uitstoot en impact op de leefomgeving, met oog voor circulariteit van grondstoffen en materialen. Hiermee draagt de sector bij aan het beperken van de toenemende zorgvraag én aan de beweging richting passende zorg.

In deze Green Deal hebben partijen doelen en acties afgesproken voor de periode 2023 tot en met 2026. Partijen committeren zich aan de volgende vijf doelstellingen:

1. Meer inzet op gezondheid: de zorgsector wil zich niet alleen inzetten voor de gezondheid van cliënten, ook op de gezondheid van eigen medewerkers. Het gaat om voorkomen van ziekte, creëren van een gezonde leefomgeving en het bevorderen van een gezonde levensstijl.
2. Het vergroten van de bewustwording en kennis: het is noodzakelijk dat alle professionals in de zorg goed geïnformeerd zijn over de relatie tussen menselijk handelen, klimaatverandering, milieuvervuiling en gezondheid.
3. 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2023 en klimaatneutraal in 2050: door het verduurzamen van onder andere gebouwen, energie en vervoer hebben zorgorganisaties invloed op het verminderen van CO₂-uitstoot, in lijn met het Klimaat- en Energieakkoord.
4. 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximale circulaire zorg in 2050: de zorgsector verbruikt veel materialen, hulp- en beschermingsmiddelen en grondstoffen. Daarom is hergebruik en reductie van gebruik van grondstoffen en materialen nodig.
5. Verminderen van milieubelasting van medicatie(gebruik): het gebruik van medicijnen zorg voor medicijnresten in het grond- en oppervlaktewater. Ook heeft de productie van geneesmiddelen impact op klimaat en milieu.

Amarosa wil zich committeren aan deze doelstellingen.

Om inzicht te krijgen in de te nemen maatregelen hebben wij al in 2021 een routekaart CO₂-reductie laten opstellen. Uit de routekaart blijkt het stappenplan dat moet worden gevolgd. In het jaar 2022 is start gemaakt met de wettelijk verplichte maatregelen en maatregelen met een korte terugverdientijd. Hierna besteden wij beknopt aandacht aan de wijze waarop wij in het jaar 2023 aan de ambities vanuit de Green Deal inhoud hebben gegeven.

12. Energie en CO₂-emissie

Om te voldoen aan onze energiebesparingplicht maken wij gebruik van de EML-systematiek. Op basis van deze systematiek gaan wij (wettelijk verplichte) energiebesparende maatregelen uitvoeren met een terugverdientijd van 5 jaar of minder. In 2023 zijn de Erkende Maatregelen Lijsten voor locaties Sophieke, Bellesteijn en Willibrord opgesteld.

De technische dienst van Amarosa had voor de uitvoering van haar werkzaamheden de beschikking over een oude transportauto aangedreven door een (vervuilende) dieselmotor. Die auto is in 2023 vervangen door een volledig elektrisch aangedreven exemplaar.

13. Verantwoorde bedrijfspraktijken

In het kader van de milieuthermometer is Amarosa in 2022 gestart met het onderdeel duurzaam inkopen. Diverse leveranciers hebben een vragenformulier toegestuurd gekregen met verzoek deze in te vullen.

14. Vervuiling, consumptie en afvalbeheer

In 2023 hebben wij in samenwerking met Ecolab een uniforme schoonmaakmethode op alle woonlocaties van Amarosa geïntroduceerd. De producten waarmee gewerkt wordt, zijn uitsluitend professionele schoonmaakproducten met een ecolabel.

4.8 Naleving gedragscodes

Amarosa heeft een gedragscode die van toepassing is op cliënten, familie, vrijwilligers en medewerkers. In de gedragscode staan gedragsregels beschreven over hoe je met elkaar omgaat, wat Amarosa bedoelt met het niet mogen aannemen van geschenken en wat binnen Amarosa een professionele en betrokken houding is. Amarosa heeft de gedragscode die in 2022 is opgesteld aangepast aan de klachtenregeling.

De nieuwe gedragscode wordt als aanvulling op de arbeidsovereenkomst naar iedere medewerker, stagiair en vrijwilliger meegestuurd.

4.9 Risicobeleid

Risicobeheer of risicomangement is een continu 'plan-do-check-act' proces dat ten aanzien van de doelstellingen risico's identificeert en beoordeelt.

Belangrijke argumenten om risicomangement als proces in te richten zijn voor Amarosa:

- Risicomangement kan ons inzicht geven in wat er kan gebeuren.
- Risicomangement stelt ons in staat om prioriteiten toe te kennen aan onderkende risico's en daardoor gestructureerde acties te ondernemen.
- Risicomangement maakt het mogelijk om bij besluitvorming een betere financiële afweging te maken om maatregelen te treffen.
- Risicomangement maakt het mogelijk om genomen beslissingen over risico's te verantwoorden.

Het is onmogelijk om alle risico's op een bepaald moment te kennen, laat staan deze volledig te beschrijven en beheersen. Daarom richt het risicobeheersing- en controlesysteem van Amarosa zich op de belangrijkste risico's. Dit zijn de risico's die van wezenlijke invloed kunnen zijn op de uitkomsten van geformuleerde doelstellingen (strategie & bedrijfsvoering), van belang zijn voor de kwaliteit van de verslaggeving (rapportages) en het vermogen om te voldoen aan wet- en regelgeving (compliance).

Modelmatig kan risicomangement als volgt worden weergegeven:

Beheersen van risico's			Reduceren		
	Passief	Actief		Reduceer kans	Reduceer effect
Effect hoog	Overdragen	Vermijden/ eliminieren	Preventief	* Procedures * Regels en regulering * Opleiding en training	* Communicatie * Contractuele afspraken * Proces-monitoring
Effect laag	Accepteren	Reduceren	Repressief	* "Lessons learned"	* Garantie en service
	Kans laag	Kans hoog			

Bron: Bedrijfsvitaliteit/Van Heeswijk

In de risicokaart van Amarosa zijn onderkende risico's onderverdeeld naar de categorieën: strategisch, organisatie en personeel, processen en kwaliteit, politiek en maatschappelijk en uitgewerkt op basis van een risicobeoordeling en risicobereidheid. De te nemen maatregelen zijn gekoppeld aan een regievoerder (verantwoordelijk MT-lid). Naast de formele beheersmaatregelen, sturen wij ook op cultuur en waarden en bijbehorende 'soft controls' door middel van gedragscodes en protocollen.

In dit jaarverslag worden de navolgende risico's behandeld die van wezenlijke invloed (kunnen) zijn op Amarosa:

- Overheidsbeleid
- Woonvormen sluiten niet aan bij toekomstige zorgvraag
- Complexe samenwerkingen
- Inzet informatie- en communicatietechnologie
- Beschikbaarheid van personeel
- Inzet ZZP'ers
- Cybercrime
- Exploitatiekosten van kleinschalige woonlocaties

Hierna wordt een toelichting op deze risico's gegeven alsmede de beheersmaatregelen die door Amarosa zijn/worden genomen.

Overheidsbeleid

Medio 2022 heeft het ministerie van VWS een uitwerking van het WOZO (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen) gepresenteerd aan de Tweede Kamer. De minister schetst in haar begeleidende brief onder meer de maatschappelijke opgave waar wij samen voor staan, de richting waarin het ministerie wil bewegen en een planning voor de verdere uitwerking. Vanuit de analyse: we willen anders, we moeten anders en we kunnen anders is de nieuwe norm voor toekomstige zorg neergezet:

- zelf als het kan
- thuis als het kan
- digitaal als het kan

Het WOZO programma heeft een grote impact op de gehele zorgsector, het raakt ook Amarosa. De sterk groeiende vraag naar zorg en ondersteuning zal door middel van extramurale zorg

moeten worden ingevuld. Tegenover de sterke stijging van de zorgvraag staat een daling van het aanbod van (gekwificeerd) personeel. Het is daarom van groot belang zorg en ondersteuning zo efficiënt mogelijk in te richten.

Bestaande woonvormen vormen een uitdaging bij toekomstige zorgvraag, inzet informatie- en communicatietechnologie en complexe samenwerkingen

Amarosa werkt in nauwe samenwerking met externe huisvesting deskundigen en andere samenwerkingspartners aan een lange termijn huisvestingsplan waarin de toekomstige uitdagingen worden meegenomen. Daarnaast participeert Amarosa in een ICT project met drie andere kleinere zorgorganisaties in de regio Haaglanden. Een van de deelprojecten betreft een onderzoek naar digitale technologieën die wij kunnen toepassen om de zelfstandigheid van ouderen te behouden en hun kwaliteit van leven te bevorderen. Zowel de woonvormen als de digitale technologieën zijn van zeer groot belang om de noodzakelijke transitie te kunnen bewerkstelligen. De mogelijkheid om invulling te kunnen geven aan passende woonvormen is sterk afhankelijk van de mogelijkheden die in samenwerking met de Gemeente Wassenaar en andere samenwerkingspartners gecreëerd kunnen worden.

Beschikbaarheid personeel en inzet ZZP'ers

Zoals hiervoor al benoemd zal de schaarste aan zorgpersoneel toenemen. Amarosa moet niet alleen de groeiende vraag naar werknemers beperken, maar zich ook zodanig positioneren dat het werken bij Amarosa aantrekkelijk is. We investeren in arbeidsmarktcommunicatie en richten ons op inzet van stagiaires, leerlingen en zij-instromers die wij een gericht opleidingsprogramma gaan bieden. De inzet van ZZP'ers willen wij zo goed mogelijk managen door te investeren in een aantrekkelijke flexpool.

Cybercrime

Het risico van cybercrime (hacking, ransomware, malware en DDos aanvallen) neemt sterk toe, steeds vaker worden organisaties geconfronteerd met verlies van vertrouwelijke en/of persoonlijke gegevens als gevolg van technisch falen, menselijk falen of een criminele aanval. Amarosa volgt de ontwikkelingen op de voet en laat zich daarbij ondersteunen door externe deskundigen. Naast maatregelen als netwerkbeveiliging, netwerksegmentatie, beveiligde werkplekken, back-ups en periodieke ICT-scans zal Amarosa de NEN7510 gaan implementeren en is geïnvesteerd in digicoaches.

Exploitatiekosten van kleinschalige woonlocaties

De exploitatiekosten van kleinschalige woonlocaties zijn hoog, te hoog. Onder begeleiding van een externe huisvesting deskundige zijn wij mogelijkheden aan het onderzoeken die een significante bijdrage kunnen leveren aan een beter exploitatieresultaat.

5. Bedrijfsvoering

Interne beheersing van processen en procedures

Een transparante, ordelijke en controleerbare bedrijfsvoering is een noodzakelijke voorwaarde voor een goede aansturing van een zorgaanbieder. Een goede bedrijfsvoering is van groot belang voor de continuïteit van een zorgorganisatie en in het verlengde hiervan de continuïteit van de patiëntenzorg als ook de besteding van publiek geld aan passende zorg en het tegengaan van verspilling.

Zorginstellingen moeten beschikken over een 'ordelijke en controleerbare bedrijfsvoering'. Dit houdt in dat de zorginstelling over zodanige documentatie beschikt dat de besluitvorming snel kan worden gereconstrueerd en beoordeeld. In artikel 4 van beleidsregel TH/BR-033 van de NZA zijn vanaf 1 januari 2022 onder meer de volgende eisen voor de bedrijfsvoering opgenomen:

Ordelijkheid (Inrichting) van de bedrijfsvoering

- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van de financiële bedrijfsvoering zijn eenduidig afgebakend.
- De zorgaanbieder heeft in ieder geval in financiële zin zijn activiteiten op het gebied van de zorgverlening van zijn andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten onderscheiden.
- De zorgaanbieder kan aantonen dat hij volledig inzicht heeft in de aard en omvang van alle beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten.
- Er is een eenduidige verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen intern uitvoerende en toezicht- of toetsingsfuncties.

Controleerbaarheid – Transparantie

De zorgaanbieder legt de inrichting van de financiële bedrijfsvoering en de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot de financiële bedrijfsvoering schriftelijk vast.

- De vastlegging is actueel, inzichtelijk en geeft een getrouw beeld van de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot de financiële bedrijfsvoering.
- De vastlegging bevat alle organen, niveaus en onderdelen van de zorgaanbieder voor zover zij beschikken over taken, bevoegdheden en/of verantwoordelijkheden ten aanzien van de financiële bedrijfsvoering van de zorgaanbieder.
- De vastlegging bedoeld in artikel 40a, eerste lid, vermeldt alle samenwerkingsverbanden van de zorgaanbieder op het gebied van de financiële bedrijfsvoering.

Controleerbaarheid - Volledigheid

- In de financiële administratie legt de zorgaanbieder alle betalingen, ontvangsten en verplichtingen op inzichtelijke wijze vast in overeenstemming met het bepaalde in artikel 40a, Wmg.
- De schriftelijke vastlegging bedoeld in artikel 40a, eerste lid, Wmg, is te allen tijde door de NZa of door een door de NZa aangewezen derde raadpleegbaar.

Controleerbaarheid - Traceerbaarheid van betalingen, ontvangsten en verplichtingen

- Ontvangsten en betalingen zijn in de financiële administratie te herleiden naar bron en bestemming.
- Uit de financiële administratie is op inzichtelijke wijze af te leiden wie op welk moment welke verplichting voor of namens de zorgaanbieder is aangegaan.
- De financiële administratie is zodanig ordelijk en controleerbaar ingericht dat de NZa of een daartoe aangewezen persoon te allen tijde de herleidbaarheid zoals bedoeld in artikel 40a, vierde lid, Wmg, kan toetsen.

Winstoogmerk en winstuitkering

In artikel 5 van de hiervoor genoemde beleidsregel van de NZA is het volgende bepaald met betrekking tot winst:

- De zorginstelling heeft geen winstoogmerk en het feitelijk handelen is daar ook niet op gericht.
- De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het gebied van de uitkering van winst zijn eenduidig afgebakend.
- Er is een eenduidige verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen intern uitvoerende en toezicht- of toetsingsfuncties met betrekking tot het uitkeren van winst.
- De zorgaanbieder legt de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot het uitkeren van winst schriftelijk vast. De vastlegging is actueel en inzichtelijk.
- De uitgekeerde winst is in de financiële administratie herleidbaar van bron naar bestemming.

Amarosa heeft kennis van bovengenoemde aspecten en voldoet aan de eisen die in de beleidsregel zijn opgenomen. Periodiek worden procesbeschrijvingen, waar nodig, geactualiseerd en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden wordt zo nodig opnieuw beoordeeld.

Cultuur en gedrag

Cultuur en gedrag spelen een belangrijke rol binnen Amarosa. Organisatiecultuur verwijst naar de gedeelde waarden, overtuigingen en gedragingen die een organisatie kenmerken. Het beïnvloedt de manier waarop werknemers werken, communiceren en beslissingen nemen.

De cultuur van Amarosa wordt bepaald door een aantal factoren waaronder de missie en visie van Amarosa, de ondersteunende leiderschapsstijl en de normen en waarden van de medewerkers. Een positieve organisatiecultuur leidt tot betere prestaties en een hogere tevredenheid van cliënten, werknemers en verwanten. Gedrag van werknemers is hierbij belangrijk. Een prettige en goede werkomgeving en goed werkgeverschap zijn voorwaarden om te werken aan een gezonde organisatiecultuur en wenselijk gedrag

Kwaliteitsbeheersing

Voor 2023 is een kwaliteitsplan opgesteld. Hierin zijn doelen opgesteld om de kwaliteit binnen Amarosa verder te verbeteren en borgen. Gedurende het jaar is door en voor de diverse

regievoerders aan deze doelen gewerkt. Het kwaliteitsverslag 2023 beschrijft de uitvoering van deze doelen.

De medewerkers van Amarosa werken volgens opgesteld beleid, procedures en protocollen. Deze documenten worden (twee) jaarlijks gereviseerd en zijn ieder moment opvraagbaar in het digitale kwaliteitshandboek.

Aan de hand van verschillende audits is in 2023 getoetst of het beleid, de procedures en protocollen op de juiste manier gevolgd werden. De afwijkingen die werden geconstateerd zijn aan de hand van een verbeterplan opgelost of de verbetering is in gang gezet. Daar waar nodig zijn procedures en protocollen aangepast of toegevoegd.

Om een volgende stap te zetten in kwaliteitsbeheersing is een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem aangeschaft. Dit nieuwe systeem wordt ingericht en zal, na implementatie in 2024, ervoor zorgen dat kwaliteitsbeheersing vanuit een centrale plek kan worden aangestuurd.

Informatievoorziening in- en extern

Mede op grond van de eisen opgenomen in artikel 4 van beleidsregel TH/BR-033 van de NZA is periodieke management- en stuurinformatie tijdig beschikbaar, dit geeft management en toezichthouders een zodanig inzicht dat eventuele financiële risico's tijdig worden onderkend en beheerst. Daarnaast voldoet Amarosa aan de eisen die gesteld zijn omtrent externe informatievoorziening, waaronder:

- hetgeen verwoord is in artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) en de RJ richtlijn Zorginstellingen (RJ655) omtrent het openbaar maken van de jaarverantwoording

hetgeen bepaald is in de Regeling transparantie zorgaanbieders (TH/NR-018). Hierin staat welke informatie een zorgaanbieder moet verstrekken, en op welk moment, zodat de consument een weloverwogen keuze kan maken voor een zorgaanbieder

Informatie- en Communicatie Technologie (ICT)

In het jaarverslag 2022 hebben wij de relevante ontwikkelingen benoemd die wij in 2022 als uitgangspunt hebben genomen voor onze visie en strategie (2022-2025) en hoe die visie en strategie is vertaald in uitdagingen (projecten) voor Amarosa om aan de (externe) 'vereisten' te (kunnen gaan) voldoen.

In 2023 is de samenwerking met het lerend netwerk (bestaande uit Amarosa, Oldael, van Ommerenpark en Mr. Visserhuis) op het gebied van ICT uitgebreid. Onder begeleiding van een externe adviseur vanuit Wijtz kwam elke zes weken een projectgroep, met leden vanuit elke organisatie, bij elkaar om de voortgang van ICT projecten te bespreken. Als onderdeel daarvan is er een jaarplan 2024 gemaakt met zowel gezamenlijke doelstellingen alsook doelstellingen die Amarosa zelfstandig op gaat pakken. Een gezamenlijk initiatief ligt er onder meer voor NEN 7510, KIK-V, digi coaching en de implementatie van Smartmansys, een integraal managementsysteem. Bij het laatstgenoemde ligt het accent in 2024 op de implementatie van het ISMS (Information Security Managementsysteem).

NEN 7510

Begin 2023 is er een nulmeting geweest in het kader van NEN 7510, Amarosa is daarbij begeleid door een externe adviseur. Uit de nulmeting is gebleken welke documenten, procedures en werkinstructies ontbreken. In 2023 is een start gemaakt met het opstellen van deze documenten. In 2024 zal dit verder worden uitgewerkt, wij streven er naar om eind 2024 gecertificeerd te zijn.

KIK-V

Bij het KIK-V project hebben wij in 2023 verschillende knelpunten gesignaleerd. Gelet op die knelpunten is er meermaals overleg geweest met het Zorginstituut, KIK-V en NLCom. Dat heeft geresulteerd in een tijdelijke stopzetting van het project. In het vierde kwartaal van 2023 is het project opnieuw gestart, daarbij hebben wij ons met name gericht op indicatoren voor het zorgkantoor. Het project is derhalve nog niet afgerond en “in proces”.

Key-users overleg

In het verslagjaar 2023 zijn er totaal 7 bijeenkomsten geweest voor key-users, zowel vanuit de intramurale zorg als vanuit de thuiszorg. Tijdens deze overleggen worden de relevante ontwikkelingen vanuit Nedap besproken en eventuele knelpunten en vragen die vanuit de zorg komen doorgenomen.

Digicoach

In het tweede half jaar 2023 zijn wij gestart met een digicoach. Ook deze digicoach is, zoals hiervoor benoemd, een samenwerking van het lerend netwerk. De coach heeft 60% van de medewerkers van het lerend netwerk een bewustzijnstraining gegeven over informatieveiligheid en privacy.

6. Financieel beleid

6.1 Resultaat 2023

Het resultaat over het boekjaar 2023, zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, is als volgt samen te vatten:

* € 1.000	2023	2022	Diff.
Opbrengsten	22.291	20.979	1.312
Personeelskosten	18.773	17.204	1.569
Overige bedrijfskosten	4.559	3.898	662
Financiële baten en lasten	-28	33	-60
Resultaat voor afschrijvingen	-1.015	-156	-859
Afschrijvingen op vaste activa	451	368	83
Genormaliseerd resultaat	-1.466	-523	-942
Bijzondere en nagekomen baten en lasten	-134	808	-942
Mutatie voorzieningen	293	51	242
Resultaat boekjaar	-1.307	336	-1.642

Algemeen

In de analyse die hierna volgt, wordt slechts aandacht besteed aan materiële verschillen ten opzichte van het jaar 2022.

Opbrengsten (€ 22.291k)

De opbrengsten zijn met € 1.312k (6%) gestegen ten opzichte van 2022. Deze stijging kan als volgt worden toegelicht:

- Wlz – Intramuraal € + 682K (+ 4%)
- Wlz – Extramuraal € + 192k (+ 10%)
- ZVW € + 249k (+ 20%)
- WMO € + 199K (+ 18%)
- Overige opbrengsten (per saldo) € - 10K

De toename van de opbrengst Wlz-intramuraal is met name het gevolg van de gestegen tarieven. Zowel bij Wlz-Extramuraal, ZVW en WMO is de opbrengst gestegen als gevolg van hogere tarieven alsmede een toename van het gemiddelde aantal klanten.

Personeelskosten (€18.773k)

De personeelskosten zijn in 2023 met € 1.569k (9%) gestegen. De kosten van personeel in loondienst (PIL) zijn met € 783k (6%) toegenomen van € 14.062k naar € 14.845k. De basisformatie PIL was ook in 2023 niet toereikend om invulling te kunnen geven aan de zorgvraag. De kosten van personeel niet in loondienst (PNIL) zijn gestegen met € 787k van €

3.142k in 2022 naar € 3.928k in 2023. De personeelskostenratio is gestegen van 82,0% naar 84,2%. Deze toename kan worden verklaard door ziekteverzuim alsmede een hogere inzet van direct personeel op de huiskamers bij kleinschalig wonen (zie ook de toelichting in het jaarverslag 2022 op het financieel beleid).

Overige bedrijfskosten (€ 4.559k)

De toename van de overige bedrijfskosten met € 662k wordt met name veroorzaakt door een stijging van gemiddeld circa 20% van het kostenniveau voor goederen en diensten, waaronder voedingsmiddelen en hotelmatige kosten, overige clientgebonden kosten en algemene kosten. De kosten van energie en water zijn in 2023 met 73% (€ 178k) gestegen.

Genormaliseerd resultaat (€ -1.466k)

Het genormaliseerd resultaat is met 4,1 procentpunt gedaald van -2,5% in 2022 naar -6,6% in 2023. Deze afname wordt veroorzaakt door de stijging van de personeelskostenratio met 2,2 procentpunt en een toename van de overige bedrijfskosten met 1,9 procentpunt

Bijzondere en nagekomen baten en lasten (€ -134k)

Bij het opmaken van de jaarrekening 2022 was nog niet duidelijk hoe hoog de werkelijke bate zorgprestaties Wlz over het jaar 2022 zou zijn. Uit voorzichtigheidsoverwegingen is de potentiële bate op grond van het (corona-gerelateerde) calamiteitenfonds ten dele verantwoord. Op grond van de beschikking van de NZA hebben wij in het jaar 2023 alsnog een nagekomen bate over het jaar 2022 groot € 335k kunnen verwerken. Het saldo van de overige nagekomen baten en lasten en bijzondere baten en lasten bedraagt € 469k. Hiervan betreft € 135k inhuur interim ondersteuning (overhead) en € 273k kosten herpositionering.

Mutatie in voorzieningen (bate € 293k)

De mutatie in voorzieningen is als volgt te specificeren:

- | | |
|--|----------|
| - Vrijval voorziening vervroegd uittreden | € + 138k |
| - Vrijval voorziening langdurig zieken | € + 166k |
| - Dotatie voorziening jubileumverplichtingen | € - 11k |

De voorziening voor vervroegd uittreden is ultimo 2023 opnieuw beoordeeld, bij die beoordeling is rekening gehouden met het feit dat in het jaar 2023 geen van de personeelsleden van Amarosa een beroep op deze regeling gedaan heeft. Dit heeft geresulteerd in een gedeeltelijke vrijval van de voorziening die ultimo 2021 gevormd is.

Resultaatbestemming

De (voorlopige) resultaatbestemming over het boekjaar 2023 is als volgt:

- | | |
|-------------------------------|------------|
| - Mutatie bestemmingsreserves | € - 1.308k |
| - Mutatie overige reserves | € + 2k |

6.2 Balans per december 2023

Onderstaand volgt een verkorte weergave van de balans per 31 december 2023.

* € 1.000	2023	2022	Diff.
Materiele vaste activa	2.576	2.678	-102
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	239	12	227
Overige vorderingen en overlopende activa	330	229	101
Liquide middelen	5.865	7.216	-1.351
Activa	9.011	10.135	-1.124
Groepsvermogen	5.113	6.419	-1.306
Voorzieningen	638	931	-293
Kortlopende schulden	3.260	2.785	475
Passiva	9.011	10.135	-1.124

Als gevolg van de resultaatontwikkeling is de solvabiliteit met 7 procentpunt gedaald van 63% in 2022 naar 57% in 2023.

De liquide middelen zijn met € 1.351k afgenomen, deze mutatie is als volgt te specificeren:

* € 1.000	2023	2022	Diff.
Resultaat boekjaar voor afschrijvingen	-856	703	-1.559
Mutatie werkkapitaal	-146	-49	-97
Investerings in vaste activa	-349	-507	158
Mutatie liquide middelen	-1.351	147	-1.498

De mutatie van het saldo liquide middelen ten opzichte van het jaar 2022 is merendeels het gevolg van de resultaatontwikkeling. De investering in vaste activa betreft met name een investering in huisvesting en inrichting (€ 245k). Onze locatie Amaliahof is ondermeer gerenoveerd (€ 148k). Daarnaast hebben wij geïnvesteerd in ICT voorzieningen (€ 51k) en vervoermiddelen (€ 53k).

6.3 Relevante ontwikkelingen in 2024

De personeelskosten quote van Amarosa is hoog, te hoog. Om te komen tot financieel passende zorg moeten wij een aantal maatregelen nemen. Een deel daarvan zal (naar verwachting) al in het jaar 2024 effect sorteren, waaronder een aanpassing van de inzet uren direct personeel in de intramurale zorg en het verlagen van het ziekteverzuim van direct personeel. Ook de ontwikkeling van de personele formatie heeft onze volle aandacht, wij sturen op een significante verhoging van onze basisformatie. Ondanks deze maatregelen zullen wij ook het jaar 2024 met een verlies afsluiten.

Kleinschalig wonen heeft voordelen maar ook belangrijke nadelen. De exploitatie van Amarosa staat daardoor namelijk sterk onder druk. In nauwe samenwerking met stakeholders als de Gemeente Wassenaar, woningbouwverenigingen en externe huisvesting deskundigen werken wij aan een plan voor aanpassing van onze locaties. Die aanpassing moet zodanig zijn dat de doelmatigheid sterk wordt vergroot. Gelet op de doorlooptijd van dergelijke projecten verwachten wij pas over enkele jaren een positief effect hiervan op onze exploitatie.

7. Raad van Toezicht

7.1 Verslag Toezichthouders (Raad van Toezicht)

7.1.1 Voorwoord

Als we terugkijken op het jaar 2023 kan worden gesteld dat het zorglandschap dynamisch is en snel veranderend. De uitdagingen zijn enorm. Een toenemende complexiteit van de zorgvraag, overheidsbeleid dat gericht is op zo lang mogelijk thuis wonen, krapte op de arbeidsmarkt en druk op financiën, dit alles maakt dat de zorg in transitie is en de te bewandelen weg niet steeds even makkelijk. Als Raad van Toezicht zien we de medewerkers van Amarosa, van zorgmedewerkers en staf, tot management en bestuurder, zich dagelijks inzetten om aan cliënten de juiste ondersteuning te bieden. Hierbij willen we de medewerkers van Amarosa bedanken voor deze inzet.

7.1.2 Inleiding

In dit verslag leest u hoe de Raad van Toezicht vorm en inhoud aan haar taak heeft gegeven. Uitgangspunten in de uitwerking van de maatschappelijke verantwoording is de Governancecode Zorg 2022 en de intern vastgestelde Toezichtsvisie.

De goede, betrokken samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de bestuurder is het afgelopen jaar gecontinueerd. Het regelmatige contact tussen de leden van de Raad van Toezicht en de bestuurder zorgde voor een goed beeld van wat er speelde binnen de organisatie.

7.1.3 De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Amarosa houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie. De raad werkt volgens de Governancecode Zorg en volgt daarmee de zeven principes van de Code. De raad doet dit vanuit drie rollen: de toezichthoudende rol, de klankbordrol en de werkgeversrol. De raad is zo samengesteld dat een goede verdeling van deskundigheden en aandachtsgebieden over de toezichthouders is gewaarborgd. Leden hebben een zittingstermijn van vier jaar en kunnen eenmaal herbenoemd worden.

Het kader voor bestuur en toezicht wordt gevormd door:

- Governancecode Zorg 2022
- Statuten d.d. 1 juli 2021 (in januari 2024 bij de notaris gepasseerd)
- Reglement Raad van Toezicht d.d. 7 maart 2011, vernieuwd d.d. 13 december 2023
- Reglement Raad van Bestuur d.d. 7 maart 2011, vernieuwd d.d. 19 december 2023
- Toezichtvisie d.d. 19 februari 2022
- Treasury-statuut d.d. 19 mei 2022
- Geactualiseerde Gedragscode d.d. 24 oktober 2023

Binnen de RvT zijn drie commissies actief die tot taak hebben de toezichthoudende rol en de rol van strategisch partner van de Raad van Toezicht te ondersteunen:

- De financiële commissie (inclusief de aandachtsgebieden ICT en vastgoed)
- De commissie zorgkwaliteit en -veiligheid
- De werkgeverscommissie

Samenstelling, benoemingen en rooster van aftreden Raad van Toezicht

In onderstaand overzicht is de actuele samenstelling en portefeuilleverdeling van de Raad van Toezicht per ultimo 2023 en het rooster van aftreden opgenomen.

Naam	Aandachtsgebied	Termijn tot
De heer mr. H. J. M. Bartels	Voorzitter, HRM, lid werkgeverscommissie	28-04-2027*
Mevrouw M. Cremers	Cliëntenraad, voorzitter commissie zorgkwaliteit en -veiligheid	01-07-2025*
Mevrouw T.E. Smits-Hoekstra MSc	Vicevoorzitter, bedrijfsvoering, lid financiële commissie en lid commissie zorgkwaliteit- en veiligheid (tot 01-06-23)	01-07-2025**
De heer Drs. G.L.H. Nijman	Financiële zaken en ICT, voorzitter financiële commissie	01-02-2028**
De heer Mr. R.P.B. van Outersterp	Juridische- en werkgeverszaken, voorzitter werkgeverscommissie, lid commissie zorgkwaliteit en -veiligheid (vanaf 01-06-2023)	01-02-2028**

* Eerste benoemingstermijn

** Tweede benoemingstermijn

Hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht en onafhankelijkheid

In onderstaand overzicht zijn opgenomen de hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht in het verslagjaar.

De Raad bewaakt de onverenigbaarheid van functies en hecht aan de onafhankelijkheid van haar leden. In het verslagjaar hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij er mogelijk sprake was van belangenverstrengeling en leden zich dienden te onttrekken.

Naam	Hoofdfunctie (s)	Nevenfuncties
De heer mr. H. J. M. Bartels	▪ Consulent bij Van Ede & Partners (zzp) ▪ Consultant en docent bij NR Governance (zzp)	▪ Voorzitter Steunfonds Nederlands Lyceum ▪ Lid Bestuur Stichting Tennispark Kasteel Oud Wassenaar

Mevrouw M. Cremers	Voorzitter Raad van Bestuur Amsta	- Lid Raad van commissarissen Argos Zorggroep - Lid kwaliteitscommissie NVZD - Bestuurslid Paul Cremers Lezing - Bestuurslid Ben Sajetcentrum
Mevrouw T.E. Smits-Hoekstra MSc	Eigenaar en organisatieadviseur samenwerkingsvraagstukken boardroom en stakeholders bij Stakeholderstrategie	- Voorzitter RvT GGMD - Utrecht (tot 1 okt 2023) - Vice voorzitter en voorzitter AC RvT Perspektief – Delft
De heer Drs. G.L.H. Nijman	- Executive Chairman AVIZA Ltd., MIZA Ltd. and Gaikou Ltd. (vanaf 01.10.2023) - CEO Global Telecom Holding SAE (tot 01.10.2023)	Lid gemeenteraad Wassenaar
De heer Mr. R.P.B. van Outersterp	Chief Ethics & Compliance Officer Pharming Group N.V.	Docent Governance Academy (Leersum)

Deskundigheidsbevordering

In onderstaand overzicht zijn opgenomen de opleidingsactiviteiten die door de leden van de Raad van Toezicht in 2023 zijn ondernomen.

Naam	Opleidingsactiviteiten
De heer mr. H. J. M. Bartels	- Modules: Rollen van de Commissaris, Jaar uit het leven van een Commissaris en informatievoorziening door Annelies de Groot - Kooyman, NR Governance, januari 2023 - Masterclass Digitale Transformatie in de boardroom door Arnoud Klerkx, NR Governance, 06.12.2023 - Boardroom Dynamics, Hoe word ik commissaris (spreker) NR Governance, 4 x per jaar - Beoordelaar papers Governance en panellid beoordeling kandidaten in Leergang - Boardpotentials NR Governance, 2023
Mevrouw M. Cremers	- Revival Master Class juni 2023 - Intervisie individueel: januari, maart, juni, september en december - Bestuurlijke intervisie: februari, oktober, december - Deelname aan webinars/thema bijeenkomsten
Mevrouw T.E. Smits-Hoekstra MSc	- NVTZ – ‘Toezicht op zorgvastgoed’ - NVTZ - ‘Juridisch kader van bestuur en toezicht’ - NVTZ – ‘Adequaat toezicht op crisis’ - NCD – ‘Dag van de Commissaris’ - NCD - Commissarissenkring Zuid-Holland 5 bijeenkomsten - NCD - ‘Wendbaarheid in de boardroom’ - NCD/VTOI/NVTZ – ‘Weerstand in de boardroom’ - NCD - ‘Dynamische medezeggenschap’
De heer Drs. G.L.H. Nijman	- Goedemorgen Commissaris, Hemmingway, wekelijks - EY Tomorrow’s Economy, eenmaal per kwartaal
De heer Mr. R.P.B. van Outersterp	Docent Governance Academy

7.1.4 *Scope van het intern toezicht*

De instelling is een Stichting bestaande uit:

- Stichting Amarosa
- Stichting De Lindenhof

7.1.5 Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

De RvT heeft in het verslagjaar vier keer regulier vergaderd (op 29 maart, 22 mei, 27 september en 13 december) en er is één extra plenaire vergadering (op 22 februari) geweest.

Tijdens de extra vergadering van 22 februari zijn onderdelen van de herpositionering van Amarosa uitgebreid aan de orde geweest aan de hand van een presentatie en dialoog. Onderwerpen als marktonderzoek, de strategie achter de herpositionering, de missie, visie, DNA waarden, nieuwe naam en programma van uitrol zijn tijdens deze vergadering aan bod gekomen.

Op 30 augustus heeft een “stranddag” plaatsgevonden. De ochtend heeft de RvT gebruikt om zijn functioneren en interne samenwerking te evalueren. In de middag werd de RvT vergezeld door een afvaardiging van het MT en door de geestelijk verzorgers. De strategische oriëntatie rondom het thema ‘toekomst van werk’ stond centraal, begeleid door Bart Götte van Future Flock. Met de geestelijk verzorgers vond een dynamisch gesprek plaats, zij gaven een toelichting hoe zij hun rol, gelet op de identiteit van de organisatie, bij Amarosa vormgeven.

7.1.6 Onderwerpen en besluiten van de Raad van Toezicht

In de reguliere vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Financiële onderwerpen;
 - kwartaalrapportages
 - verslagen Financiële Commissie
 - risicobeoordeling
 - vorm van begroten
 - management letter externe accountant
 - informatieveiligheid
- Kwaliteitsonderwerpen;
 - Kwartaalrapportages Commissie Kwaliteit en Veiligheid
 - HKZ
 - cliënttevredenheidsonderzoeken
 - zorgbeleid
 - incidenten/klachten en verbeteraanpak
 - medicatieveiligheid
 - landelijke ontwikkeling kwaliteitsdenken/kompas
- Medewerkers gerelateerde onderwerpen;
 - in- en uitstroom
 - ziekteverzuim
 - medewerkerservaringen
 - arbeidsmarkt & opleidingen
- Concept besturingsfilosofie
- Amarosa gedragscode en verankering in de organisatie

- Profiel & reglement Ethische Commissie
- Meldregeling klokkenluiders
- Ontwikkelingen op gebied van vastgoed
- Herziening statuten, reglement Raad van Toezicht en Reglement Raad van Bestuur
- Strategisch plan 2024-2030
- Jaarverslag 2022
- Jaarrekening 2022
- Kwaliteitsverslag 2022
- Kaderbrief 2024
- Beleidsplan 2024
- Begroting 2024
- Kwaliteitsplan 2024

Vastgesteld door de raad van toezicht zijn:

- Besturingsfilosofie
- De visie, missie en nieuwe naam van de organisatie
- Jaarverslag Raad van Toezicht 2022
- Samenstelling deelcommissies Raad van Toezicht
- Bezoldiging Raad van Bestuur 2023
- Bezoldiging leden Raad van Toezicht 2023
- Benoeming accountant
- Strategisch plan 2024-2030
- Statuten Amarosa 2023
- Reglement Raad van Toezicht 2023

Goedgekeurd door de raad van toezicht zijn

- Jaarrekening 2022
- Jaarverslag 2022
- Toevoeging batensaldo 2022 aan overige Reserves 2022
- Nieuwe vorm van begroten
- Beleidsplan 2024
- Begroting 2024
- Meldregeling Klokkenluiders 2023
- Reglement Raad van Bestuur 2023

In februari 2023 is door de raad van toezicht ingestemd met de door de bestuurder voorgestelde naamswijziging van “SWZ” in “Amarosa”.

7.1.7 *Reflectie vanuit de toezichthoudende rol*

De Raad van Toezicht en de bestuurder hebben een goede samenwerking waarbij ieders deskundigheid en ervaring wordt gerespecteerd en suggesties met respect worden uitgewisseld.

Goede informatievoorziening is een belangrijke basis om toezicht te kunnen houden. De reguliere informatievoorziening is gestructureerd rond de vergaderingen van de RvT en de commissies van de RvT. Periodiek ontvangt de RvT de beschikbare managementrapportages met informatie over de financiële bedrijfsvoering, personele ontwikkelingen, kwaliteit van zorg, verblijfsduur intramurale zorg en leegstand. De rapportages zijn in het verslagjaar verder geprofessionaliseerd. De bestuurder doet per vergadering van de RvT zowel schriftelijk als mondeling verslag van actuele ontwikkelingen binnen de organisatie waarover in de vergadering zo nodig toelichting kan worden gevraagd. Afhankelijk van de agenda, zijn ook leden van het MT op initiatief van de bestuurder bij vergaderingen aanwezig.

De RvT werkt zoals hiervoor reeds vermeld met een drietal commissies. Onderwerpen op de deelterreinen worden grondig voorbereid in commissievergaderingen in bijzijn van de bestuurder en de manager(s) die verantwoordelijk zijn voor het betreffende werkterrein. De commissies adviseren vervolgens de RvT over onderwerpen binnen hun taakgebied en bereiden de besluitvorming van de RvT voor. De bespreking van de diverse deelonderwerpen kunnen dankzij de grondige voorbereiding door de commissieleden efficiënt en effectief worden besproken in de reguliere vergaderingen van de voltallige RvT. Hierdoor blijft er voldoende tijd beschikbaar om tijdens deze vergaderingen ook te kunnen klankborden met de bestuurder over ontwikkeling van beleid en actuele thema's.

Op 23 juni 2023 heeft de voorzitter van de RvT de reguliere overlegvergadering van de bestuurder met de Ondernemingsraad bijgewoond. Geconstateerd werd dat er sprake was van een constructief en gelijkwaardig overleg waarbij de Ondernemingsraad zich positief kritisch en vooral betrokken opstelde.

Op 11 oktober 2023 heeft het op voordracht van de Cliëntenraad benoemde lid van de Raad van Toezicht een overleg van de bestuurder met de Cliëntenraad bijgewoond. Het overleg werd door alle partijen als prettig en verrijkend ervaren.

Tijdens de stranddag in augustus 2023 heeft (zoals hiervoor al vermeld) de Raad een constructieve dialoog gevoerd met de bestuurder en leden van het MT over het onderwerp 'de toekomst van werk'. Deze dialoog is voor de bestuurder input geweest om de strategie van de organisatie voor de komende jaren verder vorm te geven. Daarnaast vond een inspirerend gesprek plaats met de geestelijk verzorgers van Amarosa over de identiteit van Amarosa en hun rol in de organisatie.

7.1.8 *Reflectie vanuit de rol als strategische partner*

In 2023 is de meerjarenstrategie van de organisatie (opnieuw) in samenspraak tussen de bestuurder en de Raad van Toezicht door de bestuurder vormgegeven. Input hiervoor vormde de tijdens de stranddag gevoerde dialoog tussen bestuurder, Raad van Toezicht en MT. Deze dialoog is gefaciliteerd door een externe deskundige. In de twee volgende vergaderingen van de Raad van Toezicht is de concept strategienota door middel van positief kritische bevraging

door de leden van de Raad van Toezicht door de bestuurder verder aangescherpt en is de strategienota vastgesteld.

7.1.9 Reflectie vanuit de rol als werkgever

De werkgeverscommissie van de Raad van Toezicht voert minimaal twee keer per jaar gesprekken met de bestuurder over het welzijn, de ontwikkeling en het functioneren van de bestuurder, de (voortgang op de) bestuurlijke opdracht en de bezoldiging in relatie tot de opgave van de organisatie. De werkgeverscommissie vraagt input aan de overige leden van de RvT en deelt deze met de bestuurder. Van de gesprekken wordt een schriftelijk verslag gemaakt. Na goedkeuring door de bestuurder wordt het verslag van het gesprek gedeeld met de andere leden van de RvT.

Ook in de vergaderingen van de RvT wordt vanuit de werkgeversrol expliciet aandacht besteed aan het welzijn en welbevinden van de bestuurder en haar MT-leden. De werkdruk en de uitdagingen die er zijn, vormen een zware verantwoordelijkheid van betrokkenen.

Daarnaast is er op reguliere basis informeel overleg tussen de bestuurder en de voorzitter van de RvT.

7.1.10 Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

De bestuurder doet in voorkomende gevallen een beroep op leden van de Raad van Toezicht om te ondersteunen als ambassadeur in het externe netwerk van de stichting c.q. de bestuurder. In de Raad hebben twee leden zitting die woonachtig zijn in het verzorgingsgebied van de organisatie en een lid die werkzaam is in dezelfde sector.

7.1.11 Reflectie op eigen functioneren van de Raad van Toezicht

Aan het einde van iedere plenaire vergadering van de RvT wordt kort geëvalueerd door middel van een rondje “Wat ging goed” en “Wat kan beter”. De bestuurder en de bestuurssecretaresse nemen actief deel aan dit rondje. De feedback wordt opgenomen in het verslag en bij volgende vergaderingen ter harte genomen.

Tijdens de jaarlijkse stranddag is de ochtend gebruikt om onderling stil te staan bij het functioneren van de Raad en hoe de aanwezige kwaliteiten van de leden beter benut zouden kunnen worden. Ook is de tijd genomen om elkaar beter te leren kennen. Geconcludeerd is dat de Raad zich meer bevragend richting de bestuurder wil opstellen. Hiermee is verder geëxperimenteerd.

In 2024 zal onder begeleiding van een externe partij de zelfevaluatie gaan plaatsvinden.

Honorering

De honorering voor de werkzaamheden door en verantwoordelijkheden van de leden van de Raad van Toezicht is gebaseerd op de Wet normering topinkomens (Wnt). De Raad van Toezicht heeft na overleg met de externe accountant Verstegen Accountants vastgesteld dat Amarosa met 9 punten in WNT-klasse III valt. Door de RvT is de bezoldiging van alle leden van de RvT op het, intern gehanteerde, eindlevel vastgesteld. De honorering is opgenomen in de jaarrekening. Er zijn geen vergoedingen betaald voor reiskosten.