



Jaarverslag 2024

19 mei 2025 versie 1.0

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 19 mei 2025. 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 15 april 2025, en de Raad van Toezicht heeft daaraan goedkeuring gegeven in zijn vergadering van 19 mei 2025.

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	8
2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering.....	8
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	10
2.3.3 Werkgebieden.....	10
2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen	10
3. Bestuur, toezicht 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.....	15
3.4.1 Samenstelling van de Cliëntenraad.....	16
3.4.2 Ondersteuning CR	17
3.4.3 Vergaderingen en bijeenkomsten	17
3.4.4 Inspraaksessies op Amarosa locaties	19
3.5 Verslag Ondernemingsraad	19
4. Beleid, inspanningen en prestaties.....	21
4.1 Meerjarenbeleid.....	21
4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen.....	22
4.3 Algemeen beleid.....	22
4.3.1 Beleidsthema's.....	23
4.3.2 Ontmoetingspunten Sophieke en Bellesteijn.....	26

4.3.3	Geestelijke verzorging	27
4.4	Algemeen kwaliteitsbeleid	28
4.5	Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten/cliënten	29
4.5.1	Kwaliteit van zorg	29
4.5.2	Klachten	30
4.5.3	Toegankelijkheid.....	30
4.6	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	31
4.6.1	Personeelsbeleid	31
4.6.2	Kwaliteit van het werk.....	32
4.7	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap en duurzaamheid.....	34
4.8	Naleving gedragscodes.....	37
4.9	Risicobeleid	37
5.	Bedrijfsvoering.....	40
6.	Financieel beleid	44
6.1	Resultaat 2024.....	44
6.2	Balans per december 2024	46
6.3	Relevante ontwikkelingen in 2025	47
7.	Raad van Toezicht (verslag toezichthouders)	48
7.1	Voorwoord.....	48
7.2	Inleiding.....	48
7.3	De Raad van Toezicht.....	48
7.4	Scope van het intern toezicht.....	51
7.5	Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht.....	51
7.6	Onderwerpen en besluiten van de Raad van Toezicht	52
7.7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol	52
7.8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner.....	53
7.9	Reflectie vanuit de rol als werkgever	54
7.10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur	54
7.11	Reflectie op eigen functioneren van de Raad van Toezicht	54

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Wat we doen

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. Het is onze visie dat, of je nu weinig of veel ondersteuning nodig hebt, of je veel of weinig zelf kunt, het de kleine dingen op een dag zijn die het verschil maken. We dragen als Amarosa graag bij aan het mooi maken van iedere dag, hoe moeilijk een dag ook kan zijn.

Zorgproducten

Amarosa is aanwezig in de wijk met ontmoetingspunten, dagbesteding en zorgpunten van waaruit thuiszorg wordt geboden. Amarosa biedt huishoudelijke ondersteuning (WMO), 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.

Resultaat 2024

De exploitatie van Amarosa stond in 2023 onder druk. In 2024 hebben we grote slagen gemaakt door die onder controle te krijgen. Het resultaat van 2024 is € -209.753

Transitie in 2024

In 2024 hebben we op een aantal vlakken een transitie doorgemaakt. In januari hebben we onze naam veranderd van SWZ naar Amarosa. Tevens hebben we een nieuwe missie, visie en kernwaarden geformuleerd. Met deze verandering hebben we beoogd een meer herkenbare en persoonlijke organisatie te zijn voor zowel (nieuwe) cliënten als medewerkers. In samenhang hiermee hebben we volgende stappen gezet in de beweging van systeemwereld naar leefwereld, of 'van zorg naar leven'. Thema's die hierin aan de orde zijn geweest zijn: meer nadruk op dagelijks leven, anders kijken naar de rol van de informele zorg, anders kijken naar risico's en veiligheid, op een nieuwe manier kijken naar deskundigheid.

In de thuiszorg hebben we verpleeghuiszorg thuis en het beeldbellen verder ontwikkeld. 24-uurs verpleeghuiszorg thuis is een andere manier van denken dan de reguliere verzorging en verpleging. Daarom hebben we de regie op de verpleeghuiszorg thuis apart georganiseerd.

Zowel in de zorg thuis als de zorg op locatie hebben we vanuit de beweging 'van zorg naar leven' stappen gezet in het anders kijken naar deskundigheid.

Tot slot

Amarosa kan alleen goede zorg en welzijn bieden aan cliënten in het samenspel met medewerkers, naasten, vrijwilligers, leden van de Raad van Toezicht, Ondernemingsraad, Cliëntenraad, de gemeente 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. Zaai MBA	-	Manager HRM
De heer L.J. Stam RA	-	Manager Bedrijfsvoering
De heer ir. J.P.L Beerens	-	Manager Zorg
De heer A.P. Maaskant MSc	-	Bestuurssecretaris

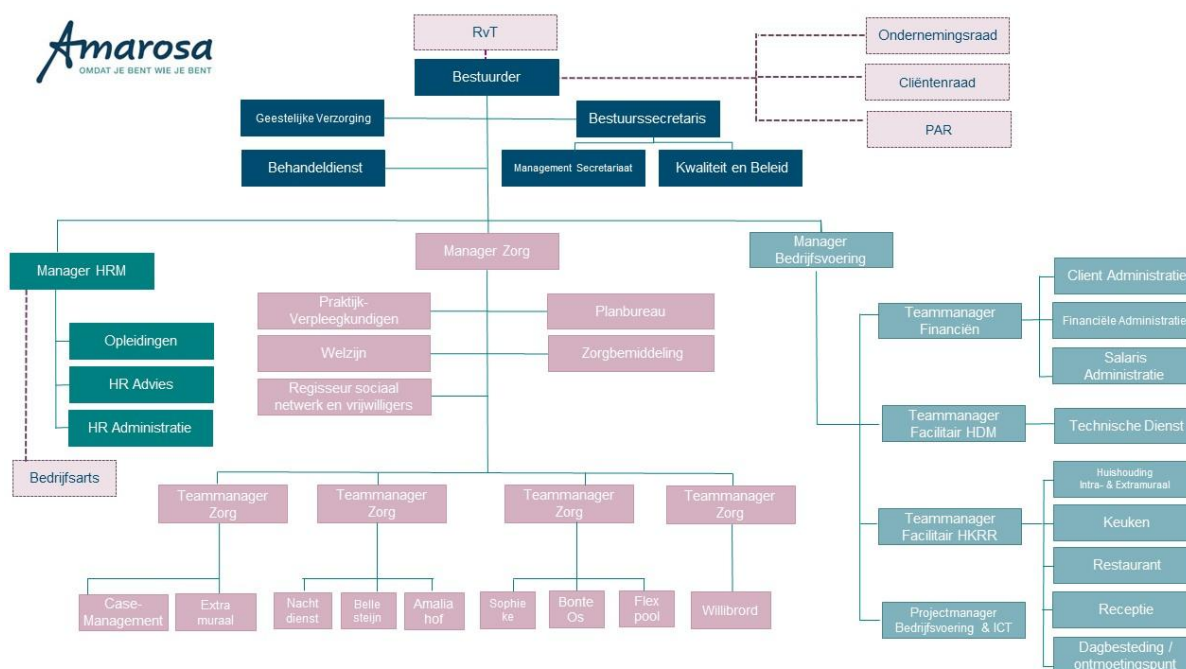
Clëntenraad (CR):

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

Ondernemingsraad (OR):

Mevrouw C.W. Pret	–	Lid en voorzitter vanaf 10-07-23
Mevrouw A. Boeff	–	Lid en waarnemend voorzitter vanaf 18-06-24
Mevrouw C.S.L.C. van Schie	–	Lid

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 drie thuiszorgteams ondersteunt Amarosa cliënten in de wijk door het leveren van zorg en ondersteuning thuis. De thuiszorgteams werken decentraal om maximaal te kunnen inspelen op de ontwikkelingen en sociale samenhang van de betreffende wijk. In Wassenaar hebben 161 cliënten (2023: 142, 2022: 131) vanuit de Zvw verzorging en verpleging ontvangen.
 - Wij ondersteunen ouderen zo lang mogelijk thuis of voor het hele proces thuis. We bieden in dat kader vanuit de Wlz verpleeghuishouding thuis (VPT, MPT). In 2024 hebben gemiddeld 30 cliënten (2023: 20) Volledig Pakket Thuis (VPT) ontvangen en gemiddeld 33 cliënten (2023: 33) 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 2024 hebben 362 (2023: 333) unieke 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:

- Ontmoetingspunten Sophieke, Bellesteijn en De Wijck
 - In de 'eerste fase' is er open inloop mogelijk bij de ontmoetingspunten om eenzaamheid tegen te gaan.
- Pluspunt (Dagbesteding) Sophieke en De Wijck
 - 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.

In 2024 hebben 40 unieke cliënten gebruik gemaakt van de Pluspunten. Per dag bezochten 5-8 cliënten het Pluspunt.

In totaal waren aan het einde van het verslagjaar binnen Amarosa 110 vrijwilligers actief.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Onderstaande gegevens zijn gemeten op peildatum 31-12-2024.

Kerngegevens	Aantal/bedrag
Cliënten	
Aantal intramurale cliënten (31-12-2024)	150
Aantal cliënten dagactiviteiten (31-12-2024)	23
Aantal extramurale cliënten excl. cliënten dagactiviteiten (31-12-2024)	604
Productie	
Aantal intramurale verzorgings- en verpleegdagen in verslagjaar	53.725
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	2514
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	36.716
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst	383
Aantal FTE personeelsleden in loondienst	226
Bedrijfsopbrengsten	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 25.514.425
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	€ 20.523.479
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 4.990.946

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 ruim 27.000 inwoners, waarvan relatief veel ouderen: 29,6% zit in de leeftijdscategorie 45-64 jaar. Ruim 25% is 65 jaar en ouder (bron: CBS, 2023). Wassenaar is daarmee een vergrijsde gemeente in vergelijking met het landelijke gemiddelde.

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 in het kader van de WLZ zorg. 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. VWS heeft op grond van een verzoek namens de ADL aanbieders het tarief 2024 met terugwerkende kracht verhoogd.

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 verpleeghuishouding (KIK-V) en een project op het gebied van ICT, beveiliging en certificering.

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. In 2024 hebben daarnaast twee ontmoetingen met de gemeente plaatsgevonden, een met het college van B&W en een met de gemeenteraad. Het doel van deze ontmoetingen was om de gemeente te informeren over de actualiteiten in de ouderenzorg.

Wassenaarse huisartsen

Regelmatig vindt er overleg plaats tussen Amarosa en de vertegenwoordiger van de Wassenaarse huisartsen. Daarnaast heeft Amarosa in 2024 verschillende huisartsen bezocht om de dienstverlening door Amarosa en daarbij VPT in het bijzonder, onder de aandacht te brengen.

Wassenaarsche Bouwstichting (WBS)

Amarosa huurt de locaties Willibrord en Amaliahof van de WBS. Daarnaast werken de organisaties samen in de Bonte Os. Er vindt periodiek een afstemmingsoverleg plaats met WBS.

Woningbouwvereniging St. Willibrordus (WvW)

Amarosa huurt de locaties Bellesteijn en De Wijck van Woningbouwvereniging St. Willibrordus. Regelmatig vindt er afstemming plaats tussen beide partijen om daarmee wonen, zorg en ondersteuning optimaal op elkaar af te stemmen.

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.

Alzheimercafé

In 2009 is in Wassenaar door acht samenwerkende organisaties, met subsidie van de Gemeente Wassenaar, een Alzheimercafé opgericht. Het initiatief droeg enige jaren de naam Odensecafé. In 2024 werd de naam weer gewijzigd naar Alzheimercafé en werden in samenwerking met het Johannahuis, Florence en SMOW twee informatieve bijeenkomsten aangeboden op locatie Sophieke. Deze bijeenkomsten werden goed bezocht, de belangstelling voor dergelijke bijeenkomsten blijft groot.

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.

Andere gezamenlijke projecten

Samen met HWW en Florence heeft Amarosa het afgelopen jaar het project Regionale inventarisatie en infrastructuur zorgtechnologie afgerond. Binnen dit project is een proces ontwikkeld waarmee voor een specifieke innovatie of zorgtechnologie alle randvoorwaarden voor gebruik en implementatie in kaart worden gebracht. Dit helpt om te bepalen welke

innovaties kansrijk zijn en wat er nodig is om deze in een specifieke context succesvol te implementeren.

3. Bestuur, toezicht 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 (tot 1 april 2024)

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.

In 2024 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	€ 984
- Lunchkosten	€ 93
- Overige kosten	€ 24

Totaal vergoede kosten in 2024 € 1.101

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. We gebruiken het kwaliteitskader ADL-assistentie en sinds 1 juli 2024 het Generiek Kompas, dit vervangt de kwaliteitskaders verpleeghuiszorg en wijkverpleging. Wij laten 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 2024 vooruitgang in de kwaliteit van zorg heeft gerealiseerd ten opzichte van vorig jaar.

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 2024 heeft de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en de samenwerking tussen toezicht en bestuur plaatsgevonden onder leiding van een externe adviseur. 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 binnen hun onderdeel 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/besluitenlijst 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.

Naast waardegedreven zorg stimuleert het management een lerende organisatie. Op diverse manieren organiseert Amarosa feedback door middel van raadplegingen en audits waarvan de uitkomsten met medewerkers wordt gedeeld. De geestelijk verzorgers hebben in 2024 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 2024 zijn er vier 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.

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. Dat 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 kunnen continueren. Ook aan het Kwaliteitsplan 2024 en in samenhang daarmee de Begroting en het Beleidsplan 2025 werd in december 2024 weer de nodige aandacht besteed. In dat kader besloot de CR dezelfde 4 thema's aan te houden in 2024, zodat de aandacht gewaarborgd bleef en de CR deze belangrijke thema's kon blijven monitoren. Dit is de CR zeer goed bevallen en is er van overtuigd dat deze thema's actueel zijn en blijven waarop besloten is om deze thema's op te nemen in haar Jaarplan voor 2025. De thema's zijn:

1. Werkdruk, ziekteverzuim en herstructurering
2. Digitalisering en eHealth toepassingen
3. Inzet van familie, vrijwilligers en mantelzorgers
4. Geclusterde ADL zorg

Het is voor de vierde keer in het bestaan van de CR dat er een jaarbericht wordt uitgebracht. Het doel daarvan is cliënten en bewoners, 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 31 december 2023 telde de CR 4 leden.

Naam	Amarosa-Afdeling	Rooster van aftreden
Gerda Bosman	Willibrord, Somatisch	1 juli 2027
Annemarie Spapens	Bellesteijn, PG	1 april 2027
Marvin van der Nat	De Bonte Os & voorzitter	1 januari 2027
Vacature	Thuiszorg/Wijkzorg	
Gerda van der Wal	Amaliahof, PG & Sophieke	1 januari 2027
Ed Reinicke	Willibrord, PG	1 januari 2027

Per 1 januari 2024 verwelkomde de CR twee leden, te weten:

- Gerda van der Wal; is terug van weggeweest en gaat zich van harte inzetten voor Amaliahof en Sophieke.
- Ed Reinicke; is een nieuw lid en de CR is dan ook verheugd van zijn komst en gaat zich inzetten voor de afdeling PG van Willibrord.

Na het afscheid van Barbara Kortebeek eind 2023 en het verwelkomen van de twee nieuwe leden: Gerda van der Wal en Ed Reinicke, heeft de CR in 2024 zich beraden over de invulling van de CR. Hieruit is geconcludeerd dat de CR unaniem over eens is dat de huidige bezetting als voldoende wordt beschouwd. Uiteraard blijft de CR open staan voor nieuwe leden om bijvoorbeeld de taken over te nemen van de leden die nu een dubbelrol hebben, echter heeft de CR met deze overweging in 2024 daardoor niet actief gezocht naar nieuwe leden. Tevens heeft de CR, in overeenstemming met het MT, besloten de vacature thuiszorg voorlopig te schrappen.

Per 31 december 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, in de wetenschap dat voor de vacature Thuiszorg niet meer wordt gezocht.

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 de Amarosa-organisatie een belangrijk coördinerende functie.

Het secretariaat van de CR is bereikbaar via clientenraad@Amarosa.nl of 070-5123277. Correspondentie kan gestuurd worden naar: Secretariaat Cliëntenraad Amarosa, Van Zuylen van Neijevelstraat 313, 2242 LJ Wassenaar.

3.4.3 Vergaderingen en bijeenkomsten

In 2024 heeft de CR 6 keer intern vergaderd ter voorbereiding op de overlegvergaderingen. In het verslagjaar hebben er 6 overlegvergaderingen plaatsgevonden met de directeur/bestuurder. De agendapunten voor de overlegvergaderingen werden telkenmale vóóraf besproken in het zgn. driehoeksoverleg overleg van de directeur/bestuurder, bestuurssecretaris en de voorzitter van de CR, die daarvan in e-mailberichten aan de achterban verslag deed. Het driehoeksoverleg vond op een keer na telefonisch plaats. Echter is het streven om minimaal 1 x per jaar de driehoeksoverleg fysiek te houden om zo tot inhoudelijkere gesprekken te kunnen komen. In totaal werd er 11 keer overlegd.

CR vergaderingen

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:

- Jaarwerkplan CR 2024;
- Jaarverslag CR 2023;
- Nieuwe werkwijze CR
- Flyer CR op familienet en Bonte Os
- Afronding 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;
- Werving nieuwe CR leden;
- Resultaten inspraaksessies inclusief evaluatie 2023, planning en aanpak 2024 en planning 2025;
- Klimaatbeleid Amarosa
- Vragen jaarlijkse CTO verpleeghuiszorg-PREM-onderzoek thuiszorg;
- De nieuwsbrieven van de CR, die tweemaal per jaar verschijnen (inclusief de wijze van verspreiding daarvan);
- Voedingsbeleid
- Stand van zaken Bonte Os (financiering en werving nieuwe cliënten, participatie van Marvin van der Nat)
- Werving nieuwe teammanagers zorg
- Facilitaire problemen binnen de woontorens van Amarosa
- Consequente aanpak werkbezoeken, zowel naar locatie(s) van Amarosa en/of extern zoals LOC. En dat is ook uitgevoerd.

Overlegvergaderingen CR-bestuurder

De CR heeft in het verslagjaar op verzoek van de directeur/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 2023;
- Kwaliteitsverslag verpleeghuiszorg Amarosa 2023;
- Rapportage Cliënt Tevredenheidsonderzoek (CTO) verpleeghuiszorg 2024;
- Rapportage PREM Thuiszorg 2024;
- Rapportage cliënt ervaringsonderzoek (CEO) ADL De Bonte Os 2023;
- Vergelijking vragen CTO-verpleeghuiszorg resp. PREM thuiszorg 2024;
- Begroting Amarosa 2025;
- Beleidsplan Amarosa 2025;
- Kwaliteitsplan verpleeghuiszorg Amarosa 2025;
- CVP-rapportage 2023;
- Herpositionering SWZ → Amarosa
- E-health beeldschermzorg
- Intensivering samenwerking kleinschalige woontorens
- Domotica
- Teammanager Gastvrijheid en huishouding
- Werving en gesprekken 4 teammanagers zorg
- Bezuinigingen zorguren

De CR heeft voor het eerst in dit verslagjaar ongevraagd advies uitgebracht over het volgende onderwerp:

- Organisatie in het kader van de “Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen” van de inspraakbijeenkomsten, hierop heeft het MT positief ingestemd.

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 2023;
- Inrichting van het kwaliteitsbeleid, CTO en PREM
- Hoofdlijnen van HR-beleid (door HR-manager)
- Toelichting werkdruk en verzuim (door HR-manager)
- Herstructurering Amarosa
- Transitie “ Van Zorg Naar Leven”

Tenslotte heeft de CR of een delegatie hieruit in 2024 een gesprek of ontmoeting gehad met:

- Voormalig coördinator vrijwilligers
- Kennismaking coördinator vrijwilligers en sociaal netwerk
- 2 van de 3 nieuwe teammanagers zorg intramuraal
- Teammanager zorg extramuraal
- “Van Zorg Naar Leven”, extern adviseur

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 2022 werd daarom de pilot inspraak omgezet in een structurele aanpak door jaarlijks cliënten en/of hun vertegenwoordigers van alle intramurale Amarosa-afdelingen in de gelegenheid te stellen fysiek in te spreken op concrete onderwerpen, zoals bijvoorbeeld de maaltijdverzorging, de dagbesteding, de communicatie tussen team en cliëntvertegenwoordigers enz. In 2024 vonden er 11 inspraakbijeenkomsten plaats. De CR heeft zich ingezet op het meer kenbaar maken bij alle cliënten van Amarosa, zo is de CR altijd aanwezig bij de inspraaksessies en is er een flyer uitgebracht, buitenom het feit dat CR-leden geregeld hun gezicht hebben laten zien op de desbetreffende locaties. De CR merkt dat dit zijn vruchten afwerpt en ieder is al vaker benaderd door een cliënt en/of vertegenwoordiger.

3.5 Verslag Ondernemingsraad

Eind 2024 bestond de ondernemingsraad uit de volgende personen:

Mevrouw C.W. Pret	–	Lid en voorzitter vanaf 10-07-23
Mevrouw A. Boeff	–	Lid en waarnemend voorzitter vanaf 18-06-24
Mevrouw C.S.L.C. van Schie	–	Lid

De OR vergaderde in 2024 drie keer met de bestuurder: in maart, juni en december. Onder anderen sprak de OR over:

- Van zorg naar leven
- Kennismaking externe vertrouwenspersonen
- Financiële ontwikkelingen Amarosa & taskforce groepen
- Ontwikkelingen inzet ZZP'ers
- Jaarplan en begroting 2025
- Ontmoeting OR – afvaardiging RvT

In 2024 gaf de OR advies over de volgende onderwerpen:

- Hiërarchische verschuiving Casemanagement Dementie
- Organisatieverandering Bedrijfsvoering
- Rookbeleid
- Selectie leverancier zorgdomotica

In 2024 gaf de OR instemming op de volgende onderwerpen:

- Klachtenregeling
- Wijziging gedragscode
- Aangepaste meldregeling klokkenluiders
- Gedragsregels ter bevordering van informatiebeveiliging en privacy, controle en sancties

Eind 2024 is de OR gestart met de werving van nieuwe leden. Verschillende medewerkers hebben zich hiervoor gemeld, waarmee de samenstelling van de OR in 2025 verruimd kan worden.

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 meer de beweging naar de samenleving maken en ondersteuning bieden in de vorm van ontmoetingspunten, dagbesteding en het scheiden van wonen en zorg. In 2024 is Amarosa voortgegaan op de ingezette weg naar scheiden van wonen en zorg. Ter ondersteuning van de verpleegzorg thuis werd de functie 'Thuisbegeleider' geïntroduceerd. Een functie waarin meer nadruk ligt op ondersteuning dan op zorg. Om de groei van de verpleegzorg thuis te ondersteunen werd de planning anders georganiseerd, zodat de thuiszorgteams ontzorgd worden. Digitale zorg werd uitgebreid en er is geëxperimenteerd met zorgondersteunende technologie zoals slimme sloten en spraakgestuurd rapporteren.

Daarnaast is in 2024 de beweging van Zorg naar Leven ingezet. De kern van deze beweging is om te streven naar meer kwaliteit van bestaan door minder vanuit het traditionele zorgsysteem te kijken maar de leefwereld van de cliënt meer centraal te stellen. Onderdeel hiervan is dat de cliënt meer eigen regie krijgt, dat meer in gezamenlijkheid met het informele systeem invulling wordt gegeven aan de ondersteuning van de cliënt en we op een nieuwe manier kijken wat 'veilige vrijheid' voor de cliënt betekent. In essentie gaat het dan over passende zorg die betaalbaar is. De rol van medewerkers verandert hiermee ook. Er komt meer nadruk op ondersteuning van de cliënt, we kijken kritisch naar wat wel bijdraagt maar ook wat niet bijdraagt aan kwaliteit van leven.

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 2024 verdere stappen gezet op de weg van de transformatie van Zorg naar Leven, 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 psychogeriatricie 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 psychogeriatrische 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 zoveel 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 2024 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. Dit gebeurt onder de noemer van Zorg naar Leven.
- EHealth: Amarosa past diverse eHealth middelen toe om effectiever te kunnen werken. In 2024 is Amarosa voortgegaan op de ingeslagen weg m.b.t. beeldschermzorg en het inzetten van de medido medicatiedispenser. In 2024 werden voorbereidingen gestart om spraakgestuurd rapporteren en digitale woningtoegang voor de wijkteams in te kunnen gaan zetten. Verder werd opnieuw een proef gedaan met de inzet van slim incontinentiemateriaal.
- 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 wat de vertrekredenen zijn en waar verbetering behoef.
- Verlaging van het ziekteverzuim: Er is gericht aandacht geweest voor het verlagen van het ziekteverzuim. De werkwijze en processen zijn geëvalueerd en aangepast, zo ook de samenwerking met de arbodienst. De regie van verzuim is verlegd van de verzuimadviseur naar de direct leidinggevenden. Leidinggevenden zijn begeleid in het nemen van de regie. Verzuimbegeleiding en re-integratie is geïntensiveerd. Daar waar

nodig of gewenst zijn interventies vanuit derden ingezet. De mogelijkheden voor alternatieve functies zijn verruimd.

- Zij-instroom stimuleren: Amarosa stimuleert de zij-instroom en het intern opleiden van medewerkers. In 2024 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 2024 veel aandacht uitgegaan naar de voorbereiding van de implementatie van het systeem. In oktober is het systeem live gegaan.
- ICT: het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan om te voldoen aan de NEN 7510. Tijdens de interne audit is ook ruim aandacht besteed aan de externe ICT partner, deze had de informatieveiligheid goed op orde. In het jaar 2025 zal er een phishing - en een pentest uitgevoerd gaan worden.
- Duurzaamheid: Amarosa heeft in 2024 diverse activiteiten ondernomen op het vlak van duurzaamheid. Voor een beschrijving van de activiteiten ten aanzien van duurzaamheid: zie paragraaf 4.7 van dit jaarverslag.
- Voeding: in 2024 heeft een ervaren voedingsdeskundig de koks ondersteund bij het concreet inhoud geven aan het voedingsbeleid. Door middel van een pilot is het aanleveren van dagverse maaltijden vanuit de centrale keuken aan een van onze locaties getest. Daarnaast is in 2024 een menucommissie geïnstalleerd met als doelstelling het toenemen en handhaven van de cliënttevredenheid m.b.t. de maaltijden.

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

A. *Intramurale zorg / verpleging en verzorging*

In 2024 is de capaciteit van Amarosa gelijk gebleven: 61 plaatsen somatiek en 90 plaatsen PG. Binnen de intramurale zorg is verder gegaan op de weg van kwaliteitsverbetering: methodisch werken, medicatieveiligheid en hygiëne en infectiepreventie. De HIP-aandachtvelders hebben een training gevolgd en door middel van interne audits zijn de verbeteringen op het gebied van hygiëne en infectiepreventie en medicatieveiligheid getoetst. In 2024 is het WZD beleid herzien en geactualiseerd en is bijscholing en instructie aan betrokkenen verzorgd om zorg in vrijheid en veiligheid te waarborgen.

B. *Extramurale zorg / Thuiszorg*

Amarosa heeft in 2024 meer cliënten extramuraal bediend ten opzichte van 2023. Het gemiddelde aantal cliënten dat onder de vlag van de Wlz en Zvw is ondersteund, bedroeg 243 cliënten, ten opzichte van circa 195 cliënten in 2023. De omzet in de extramurale zorg is gegroeid, onder invloed van tariefindexatie, maar vooral een toename van de vraag naar de leveringsvorm Volledig Pakket Thuis (VPT).

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

Bonte Os (ADL-cluster)

In 2024 ging in het ADL cluster veel aandacht uit het terugdringen van de leegstand van appartementen die ontstond nadat in relatief korte tijd veel cliënten uit zorg gingen. Van de 15 plaatsen waren er bij aanvang 2024 12 bezet, aan het eind van 2024 waren 14 plaatsen bezet. In 2024 gingen 3 cliënten uit zorg en hebben we 5 nieuwe cliënten mogen verwelkomen. Verder is gewerkt aan de verdere uitbreiding van het vaste team ADL-assistenten.

C. *Huishoudelijke ondersteuning (HHO)*

De behoefte aan Huishoudelijke Ondersteuning (HHO) is ook in 2024 gestaag gegroeid: het aantal cliënten steeg naar 362 (2023: 333). 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.

D. *Afdeling facilitair*

BHV/Veiligheid

In 2024 is een jaarlijkse BHV herhalingstraining gehouden. Dit betrof drie trainingsdagen op Sophieke en drie op Bellesteijn. Naast de e-learning is het de kracht van een goed opgeleid BHV team om de handelingen in de praktijk te oefenen. Een deel van de cursus bestaat daarom uit EHBO en het andere deel uit brandbestrijding. In de bluscontainer wordt geoefend met het blussen van diverse soorten branden en het handelen tijdens verschillende scenario's. Amarosa beschikt over zo'n 85 BHVers.

HACCP kleinschalig wonen

HACCP kleinschalig wonen. In 2024 is er intern gewerkt aan het opleiden/kennisvergroten van de aandachtsvelders van de HIP werkgroep. In deze kennissessie is er ook aandacht besteedt aan de richtlijnen van voedselveiligheid binnen kleinschalig wonen. De keuken van locatie Sophieke is voorzien van een zogenaamde blastchiller. Dit apparaat zorgt ervoor dat het eten dat zelf bereidt is, hygiënisch en snel teruggekoeld wordt waarmee voldaan wordt aan de richtlijnen voor het terugkoelen van eten.

Hulpmiddelen/RIE

Het Customer Insights Tool-onderzoek wordt over het algemeen om het jaar uitgevoerd. Vorige keer dat het onderzoek werd uitgevoerd was in 2023. In 2024 is een instructie op de werkplekken gegeven van alle hulpmiddelen van Arjo. Ook de thuiszorg en Bonte Os waren in 2024 aangesloten. Het laatste kwartaal van 2024 is opleidingen gestart met de scholing aan alle zorgmedewerkers; gezonde werkhouding.

Duurzaamheid

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

4.3.2 Ontmoetingspunten Sophieke en Bellesteijn

De ontmoetingspunten zijn 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

Dit ontmoetingspunt bevindt zich op de begane grond van Amarosa-locatie Sophieke en is zeven dagen per week open. Er is een restaurant, een grote Foyer en een Theaterzaal waar activiteiten plaatsvinden. Naast het Sophieke ligt een grote tuin, die geschikt is gemaakt om als buurttuin te functioneren. Naast meer beplanting zijn er ook paden aangelegd, zodat de tuin geschikt is om met rollator/rolstoel in te wandelen. In deze buurttuin zijn ook bankjes, een jeu de boules baan en een zwervbibliotheekje gevestigd. Ook is onze tuin onderdeel van de poëzieroute van Wassenaar.

De combinatie met het verpleeghuis op dezelfde locatie biedt de mogelijkheid voor contacten tussen de bewoners en buurtbewoners en samenwerking met de vrijwilligers. Tegenover Sophieke staan 54 seniorenappartementen in de Sophieke Hoven en 36 seniorenappartementen in de Luciehof, bewoners van deze appartementen maken veel gebruik van onze activiteiten en faciliteiten.

Ontmoetingspunt Bellesteijn

Ontmoetingspunt Bellesteijn bevindt zich op de begane grond van woonlocatie Amarosa Bellesteijn. Dit Ontmoetingspunt is bedoeld voor activiteiten voor ouderen uit de buurt.

Ontmoetingspunt de Wijck

Ontmoetingspunt de Wijck bevindt zich op de Zuidwijcklaan 127. Dit ontmoetingspunt is in 2024 van start gegaan. Hier vinden 5 a 6 dagen per week activiteiten plaats en worden die door verschillende maatschappelijke organisaties gegeven georganiseerd worden.

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 2024 hebben 40 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 20 november een vrijwilligersfeest, waar onze vrijwilligers bedankt werden door middel van een high tea. De vrijwilligers werden toegesproken en bedankt voor alle tijd en energie die zij aan Amarosa en onze cliënten en bezoekers besteden. Tevens zijn alle vrijwilligers uitgenodigd voor de nieuwjaarsborrel begin januari 2025. In december 2024 stonden er 110 vrijwilligers ingeschreven.

4.3.3 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 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 zingevingaspecten.

In 2024 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 2024 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 2024 gewerkt aan een actieve, brede en creatieve taakvervulling. De CER is in 2024 zesmaal 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 2025 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 2025. In dit kader heeft de CER een bijeenkomst georganiseerd rond seksualiteit en intimiteit en een bijeenkomst rond wilsbekwaamheid.

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 november 2024 heeft binnen Amarosa de tussentijdse HKZ audit plaatsgevonden. Tijdens deze audit werd geconstateerd dat de bevindingen van 2023 naar tevredenheid van de auditor zijn opgelost. Uit de audit van 2024 kwamen geen verbeterpunten (cat. 1 en 2). Wel een observatie en twee aanbevelingen.

In 2024 is een compleet intern auditteam opgericht. Alle leden hebben een training gevolgd voor waarderend auditen. In februari is een interne audit uitgevoerd voor de huishouding, keuken, restaurant en receptie. In november is een interne audit uitgevoerd voor extramurale zorg. Naar aanleiding van deze audits wordt de werkwijze van het interne auditteam geëvalueerd en bepaald of interne audits op deze manier ook in 2025 worden vormgegeven.

4.5 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten/cliënten

4.5.1 Kwaliteit van zorg

Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO)

Eind 2024 heeft Amarosa een CTO gehouden onder haar cliënten van de thuiszorg. Dit onderzoek is gedaan volgens de PREM-methode. Begin 2025 heeft Amarosa daar een rapportage van ontvangen. Amarosa houdt dit onderzoek vanaf 2019 jaarlijks.

Uit het onderzoek 2024 blijkt dat de cliënten tevreden zijn met de zorg. Een vast team van zorgverleners en een vast zorgmoment blijft een aandachtspunt.

In 2024 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 2024 is de cliëntenraad bij beide onderzoeken betrokken geweest.

Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

Amarosa heeft eind maart 2025 het kwaliteitsbeeld 2024-2025, na instemming van de CR, op haar website gepubliceerd en verstuurd naar het Zorgkantoor. In dit kwaliteitsbeeld heeft Amarosa het kwaliteitsplan 2024 geëvalueerd en plannen verwoord voor 2025. Verschillende medewerkers zijn verantwoordelijk geweest voor de uitvoer van de plannen.

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.

In 2024 is het totaal aantal incidenten licht afgenomen. We hebben de vernieuwde MIC-procedure geëvalueerd met de aandachtsvelders. Hier kwam naar voren dat het maken van een MIC-melding als administratieve last wordt ervaren. Samen zijn we in gesprek gegaan over de vraag 'wanneer maak je een MIC-melding?'. We merkten dat hier geen eenduidig antwoord op is, maar het belangrijk is dat het doel van een MIC-melding leidend is. We hebben een hulpmiddel ontwikkeld die ondersteunt bij het maken van de afweging om wel of niet een MIC-melding te maken. Dit hulpmiddel zullen we in 2025 implementeren binnen de teams.

Valincidenten

Het aantal valincidenten binnen Amarosa is in 2024 gedaald met 18%. 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. Om de administratieve last die samenhangt met meldingen te reduceren, spraken we in 2024 af valincidenten bij cliënten waarvan het valrisico geaccepteerd is, niet langer te registreren, tenzij de oorzaak van het incident niet de mobiliteitsbeperking van de betreffende cliënt betrof. De gedachte daarachter is dat het leereffect van dergelijke meldingen beperkt is.

Medicatie-incidenten

In 2024 daalde het aantal medicatie-incidenten met 37%. Dit kan onder meer toegeschreven worden aan de inspanningen die zijn geleverd om de medicatiedistributie te verbeteren. Desalniettemin is sprake van een aanzienlijk aantal incidenten en worden medicatie-incidenten met ingang van het nieuwe jaar structureel door de medicatiecommissie besproken.

Agressie

Het aantal agressie-incidenten is met 53% afgenomen ten opzichte van 2023. 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 2024 betrokken geweest bij vijf nieuwe situaties 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 2024 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

Voldoende medewerkers kunnen aantrekken en blijven boeien is een van de grootste uitdagingen van deze tijd. We hebben verschillende stappen gezet in 2024. Meer aandacht voor medewerkers door de span of control van de teammanagers in de zorg te verkleinen. Daarnaast maken we in het kader van de beweging van zorg naar leven de transitie naar bekwaam is bevoegd. Daar waar mogelijk leggen we meer nadruk op medewerkers die ondersteuning bieden, alleen deskundigheid inzetten daar waar dat nodig is. 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.

Beleid

In 2024 zijn de volgende regelingen vastgesteld of bijgesteld:

- Verzuimbeleid
- Strategisch plan
- Voorstel voor Commissie voorbehouden en risicovolle handelingen
- Digitale communicatie en veiligheid
- Rookbeleid medewerkers
- Organogram Amarosa
- Informatiebeveiligingsbeleid
- Vrijwilligersbeleid
- Afbouw inhuur zorgprofessionals

Inhuur zorgprofessionals

In het kader van het stappenplan inhuur zorgprofessionals met als doel de inzet van ZZP'ers te beperken is een nulmeting uitgevoerd naar de inzet van ZZP'ers. Uit de fiscale beoordeling is gebleken dat er risico's zijn op schijnzelfstandigheid, met name door langdurige inzet, gezagsverhoudingen en inbedding in de organisatie. Om deze risico's te beheersen, hebben we beleid gemaakt waarbij inhuur uitsluitend toegestaan is via een beperkt aantal bemiddelingsbureaus, met een maximale inzet van 20 uur per week. De inzet van Helpenden als ZZP'er wordt per april 2025 stopgezet; Verzorgenden IG en Verpleegkundigen blijven onder strikte voorwaarden inzetbaar tot 1 juli 2025. Om verdere inbedding te voorkomen, mogen ZZP'ers niet deelnemen aan teamoverleggen of gebruikmaken van bedrijfsmiddelen. De coördinatie van inhuur wordt gecentraliseerd en de flexpool doorontwikkeld om grip te houden op kwaliteit en kosten. Als vervolgstap worden teammanagers, ZZP'ers en bemiddelingsbureaus geïnformeerd over de nieuwe kaders. Daarnaast wordt ingezet op gerichte werving en flexibele arbeidscontracten om de continuïteit van zorg te waarborgen.

4.6.2 *Kwaliteit van het werk*

Arbo

De Arbocommissie is diverse malen bijeengekomen in 2024. 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 verzuimadviseur. 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.

Week van de vitaliteit

In september 2024 is de week van de vitaliteit georganiseerd. In deze week is er gepaste aandacht geweest voor vitaliteit.

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 2024 is de voortgang van de medewerker in de online leeromgeving ook strak gemonitord en zijn de toetsingsmogelijkheden voor medewerkers verruimd. 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 en niveau 2PLUS
- MMZ IG niveau 3 (IG)
- Verzorgende niveau 3 IG
- Verpleegkundige niveau 4
- Verpleegkundige niveau 6
- Praktijkverpleegkundige
- Wondverpleegkundige

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 3IG, verkorte opleiding niveau 4, deeltkwalificatie 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 2024 aan circa 66 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 2024 zijn er de volgende trainingen intern aangeboden.

- Werkbegeleiding
- Helpende Plus en regievoering
- Voorbehouden en risicovolle handelingen
- Digitale veiligheid
- Tiltrainingen
- Agressietrainingen en omgaan met onbegrepen gedrag
- Praktijkbijeenkomsten Verkorte VIG traject
- Examentraject Helpende
- BHV
- Omgaan agressie aan de telefoon
- Carrousel
- Medewerkers Welzijn AdL

Meldingen Incidenten Medewerker (MIM)

In 2024 zijn er 48 meldingen door medewerkers gedaan. Voor wat betreft de aard van de meldingen hebben de meeste betrekking op onbegrepen gedrag van cliënten. 77% van de meldingen betrof verbaal en/of fysiek geweld. De meldingen kwamen van medewerkers intramuraal en de thuiszorg. In dit kader hebben in 2024 agressietrainingen en trainingen omgaan met onbegrepen gedrag plaatsgevonden.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage (gemiddeld verzuim) van 2024 bedraagt 10,62% en is daarmee gedaald met vorig jaar (11.59%). De meldingsfrequentie is gedaald van 1,70 naar 1,25. Het kortdurend en middellang verzuim is laag (0,89% en 1,19%). Langdurig verzuim is fors hoger (8.54%). Er wordt gericht gestuurd op re-integratie en werkhervatting.

4.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap en duurzaamheid

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 cliënten te verbeteren hebben wij ook in 2024 onder meer aandacht besteed aan thema's als:

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

11. Partners en waardeketen

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 2024 aan de ambities vanuit de Green Deal inhoud hebben gegeven.

Amarosa heeft in 2024 samenwerkingen versterkt met lokale organisaties voor dagbesteding/ontmoetingspunten en participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook heeft samenwerking met het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) plaatsgevonden, waarbij verschillende mensen binnen Amarosa activiteiten hebben verricht.

12. Energie en CO₂-emissie

Om te voldoen aan onze energiebesparingsplicht 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.

Energie en gebouwen: We hebben in 2024 isolatiemaatregelen getroffen voor locatie Sophieke. Daarnaast hebben wij voor locatie Sophieke een DUMAVA aanvraag gedaan voor verduurzaming/renovatie van het dak van het hoofdgebouw en een andere manier van verwarmen van het gebouw. De subsidie is toegekend en wij hopen in 2025 een start te maken met de uitvoering van de werkzaamheden. Op locatie Sophieke zijn alle resterende TL-armaturen in de kantoren en algemene ruimtes vervangen door energiezuinige LED-verlichting, waarmee de overstap naar volledig LED op deze locatie is afgerond.

In juni vond een bijzonder bezoek plaats aan de Amaliahof in het kader van het gemeentelijke project “de Klimaatroute” van de gemeente Wassenaar. Twee Energiehulpen zijn ingezet om onder meer tochtstrips en radiatorfolie aan te brengen en zij hebben gecontroleerd of in de bewonerskamers reeds LED-verlichting werd gebruikt. Dit initiatief werd ook voortgezet op locatie Sophieke, waar alle bewonerskamers zijn voorzien van waterbesparende douchekoppen, radiatorventilatoren en LED-lampen.

Duurzame mobiliteit: Naast de vervanging van de dieseltransportauto in 2023, is in 2024 het volledige wagenpark van de thuiszorg Amarosa overgestapt op hybride auto's. Daarnaast is een fietsleaseplan voor medewerkers ingevoerd om woon-werkverkeer te verduurzamen. Ook zijn er gesprekken gevoerd met Zuid Holland Bereikbaar om te kijken of wij met een gunstige regeling medewerkers kunnen uitrusten met een elektrische fiets.

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. Onze inkoopafdeling werkt sinds 2024 met een duurzaamheidschecklist bij iedere aanbesteding. Er is speciale aandacht voor producten met een lange levensduur, herbruikbaarheid en minimale verpakking.

14. Vervuiling, consumptie en afvalbeheer

In 2024 is er een extra afvalscheidingstation geplaatst op locatie Sophieke voor het plastic afval. Er is een start gemaakt met het composteren van GFT-afval van de keukens. Daarnaast hebben we actief ingezet op het verminderen van voedselverspilling.

Een belangrijke stap in circulaire bedrijfsvoering werd gezet in september, toen Amarosa met haar wasserij is overgestapt op een duurzaam linnenpakket. Al het bed- en badtextiel bestaat nu uit gerecycled en biologisch materiaal. Bovendien wordt het gebruikte linnengoed niet langer ingezameld in plastic zakken, maar in herbruikbare stoffen waszakken.

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 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 (gekwatificeerd) 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. We richten ons o.a. op maatregelen als netwerkbeveiliging, netwerksegmentatie, beveiligde werkplekken, back-ups en periodieke ICT-scans. Om de medewerkers bewust te maken van informatieveiligheid is er in gezamenlijkheid van het lerend netwerk een video opgenomen om een aantal risico's te benoemen en waar medewerkers zowel in werk maar ook in privé situaties mee te maken kunnen krijgen.

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 2024 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 kwaliteitsbeeld 2024-2025 beschrijft de uitvoering van deze doelen en de plannen voor het komende jaar.

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 2024 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 geïmplementeerd.

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 2024 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 plan gemaakt met zowel gezamenlijke doelstellingen en doelstellingen die Amarosa zelfstandig op gaat pakken. Een gezamenlijk initiatief ligt er onder meer voor NEN 7510, verbeteren van de informatiehuishouding in combinatie met KIK V 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). ISMS is in oktober 2024 live gegaan.

Eind 2024 is er besloten om met mr. Visserhuis, Oldael en Amarosa de functie functioneel applicatie beheerder te creëren. In 2025 zal daar vorm aan gegeven worden.

NEN 7510

Een interne audit heeft in augustus plaatsgevonden. Amarosa streeft ernaar om NEN 7510 compliant te worden.

KIK-V

Het KIK-V project heeft in 2024 even stilgelegen, er waren te veel problemen met het inlezen van de data. Eind 2024 is er opnieuw een start gemaakt, in samenwerking met Infozorg, om de informatiehuishouding op orde te krijgen om vervolgens de gegevens middels een data station uit te kunnen lezen. Dit laatste zal in 2025 zijn beslag gaan krijgen.

Key-users overleg

In het verslagjaar 2024 zijn er totaal 5 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.

6. Financieel beleid

6.1 Resultaat 2024

Het resultaat over het boekjaar 2024, zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, is als volgt samen te vatten:

	2024	2023	Diff.
			Abs.
* € 1.000			
Opbrengsten	25.514	22.291	3.224
Personeelskosten	20.040	18.774	1.266
Overige bedrijfskosten	5.043	4.558	485
Financiële baten en lasten	-49	-28	-22
Resultaat voor afschrijvingen	480	-1.014	1.494
Afschrijvingen op vaste activa	492	451	41
Genormaliseerd resultaat	-12	-1.465	1.453
Bijzondere en nagekomen baten en lasten	-423	-134	-289
Mutatie voorzieningen	226	293	-68
Resultaat boekjaar	-210	-1.306	1.097

Algemeen

In de analyse die hierna volgt, wordt slechts aandacht besteed aan materiële verschillen.

Opbrengsten (€ 25.514k)

De opbrengsten zijn met € 3.224k (14%) gestegen ten opzichte van 2023. Deze stijging kan als volgt worden toegelicht:

- Opbrengst Wlz – Intramuraal	€ + 1.541K (+ 10%)
- Opbrengst Wlz – Extramuraal	€ + 894k (+ 44%)
- Opbrengst ZVW	€ + 333k (+ 22%)
- Opbrengst WMO	€ + 188k (+ 14%)
- Overige opbrengsten (per saldo)	€ + 268k
Totaal	€ + 3.224k (+ 14%)

De toename van de opbrengst Wlz-intramuraal is het gevolg van de gestegen tarieven en een verbeterde bezettingsgraad. Zowel bij Wlz-extramuraal, ZVW en WMO is de opbrengst gestegen als gevolg van hogere tarieven alsmede een toename van het gemiddeld aantal cliënten.

Personeelskosten (€ 20.040k)

De personeelskosten zijn in 2024 met € 1.266k (7%) gestegen. De kosten van personeel in loondienst (PIL) zijn met € 889k (6%) toegenomen van € 14.845k naar € 15.735k. De basisformatie PIL was in 2024 (net als in 2023) niet toereikend om invulling te kunnen geven aan de hogere zorgvraag. De kosten van personeel niet in loondienst (PNIL) stegen met € 377k (9,6%) van € 3.928k in 2023 naar € 4.305k in 2024. De personeelskostenratio is gedaald van

84,2% naar 78,5%. Deze afname kan worden verklaard door een verbetering van de bezettingsgraad en het implementeren van efficiëntere roosters, wat heeft bijgedragen aan het optimaliseren van de personeelsinzet zonder afbreuk te doen aan de zorgbehoeften. Punt van aandacht is het relatief hoge ziekteverzuim dat een negatieve invloed heeft op de personeelskostenratio.

Overige bedrijfskosten (€ 5.043k)

De toename van de overige bedrijfskosten met € 485k wordt met name veroorzaakt door een stijging van cliëntgebonden kosten (€ + 192k, + 12%), huisvesting en onderhoudskosten (+ € 133k, + 7%), en kantoor & ICT kosten (+ € 104k, + 15%). De kostentoeename is voor een deel toe te rekenen aan de stijging van het aantal cliënten maar ook het gevolg van de prijsstijgingen van producten en diensten in het jaar 2024. Overige, niet benoemde, bedrijfskosten zijn per saldo met € 56k gestegen.

Genormaliseerd resultaat (€ -12k)

Het genormaliseerd resultaat is met 6,5 procentpunt gestegen van – 6,6% in 2023 naar -0,1% in 2024. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de daling van de personeelskostenratio (met 4,9 procentpunt).

Bijzondere en nagekomen baten en lasten (€ -423k)

Over het jaar 2024 zijn er een aantal bijzondere lasten. Als gevolg van de in 2023 ingezette herstructurering (o.a. aanpassen van de strategie en inrichting organisatie) zijn kosten gemaakt ter hoogte van € 94k. Daarnaast is er op diverse gebieden in de overhead inzet geweest van tijdelijk personeel voor een totaalbedrag van € 321k. Nagekomen baten en lasten bedragen per saldo € 8k.

Mutatie in voorzieningen (bate € 226k)

De mutatie in voorzieningen is als volgt te specificeren:

- | | |
|---|----------|
| - Vrijval voorziening vervroegd uittreden | + € 155k |
| - Dotatie voorziening langdurig zieken | + € 73k |
| - Dotatie voorziening jubileum verplichtingen | - € 2k |

De voorziening voor vervroegd uittreden is ultimo 2024 opnieuw beoordeeld, bij die beoordeling is rekening gehouden met het feit dat in het jaar 2024 maar één personeelslid 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 2024 is als volgt:

- | | |
|------------------------------|---------|
| - Mutatie bestemmingsreserve | € -196k |
| - Mutatie overige reserves | € -14k |

6.2 Balans per december 2024

Onderstaand volgt een verkorte weergave van de balans per 31 december 2024.

* € 1.000	2024	2023	Diff. Abs.
Materiele vaste activa	2.432	2.576	-145
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	320	239	81
Overige vorderingen en overlopende activa	559	484	75
Liquide middelen	5.344	5.865	-521
Activa	8.655	9.165	-510
Groepsvermogen	4.903	5.113	-210
Voorzieningen	413	638	-226
Kortlopende schulden	3.339	3.414	-75
Passiva	8.655	9.165	-510

Ondanks het negatieve resultaat over het boekjaar 2024 is de solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) nagenoeg gelijk gebleven t.o.v. het boekjaar 2023 (57%). Dit is een gevolg van de daling van het balanstotaal.

De liquide middelen zijn in 2024 met € 521k gedaald, deze mutatie is als volgt te specificeren:

* € 1.000	2024	2023	Diff.
Resultaat boekjaar voor afschrijvingen	282	-855	1.138
Mutatie werkkapitaal	-456	-146	-310
Investeringen in vaste activa	-347	-349	2
Mutatie liquide middelen	-521	-1.351	830

De daling van het saldo liquide middelen in het jaar 2024 is derhalve merendeels veroorzaakt door de mutatie van het werkkapitaal. Deze mutatie is voor € 226k het gevolg van een mutatie in de voorzieningen.

De cashflow op grond van investeringen wordt voor een groot deel gecompenseerd door het positieve resultaat voor belastingen. De investering in vaste activa betreft merendeels een investering (geactiveerde onderhoudskosten) in huisvesting. Daarnaast zijn er een vijftal auto's aangeschaft.

6.3 Relevante ontwikkelingen in 2025

De aandacht die Amarosa besteedt aan resultaatombuigingen is duidelijk zichtbaar, ook in het eerste kwartaal van 2025. De personeelskostenratio is verder verbeterd, voornamelijk door een verdere verhoging van de bezettingsgraad. Het genormaliseerd resultaat op jaarbasis heeft zich positief ontwikkeld naar 1,7%.

Om deze positieve trend voort te zetten, blijven we werken aan een verhoging van de formatie PIL en een verlaging van de inzet PNIL, evenals een verlaging van het ziekteverzuim. Zo streven we ernaar de personeelskostenratio verder te verlagen en het genormaliseerd resultaat te verhogen.

Gezien de ontwikkelingen in de tweede helft van 2024 en het eerste kwartaal van 2025, verwachten wij het jaar 2025 met een positief resultaat af te sluiten.

7. Raad van Toezicht (verslag toezichthouders)

7.1 Voorwoord

Als we terugkijken op het jaar 2024 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 (RvT) 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.

7.2 Inleiding

In dit verslag leest u hoe de Raad van Toezicht vorm en inhoud aan zijn 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.

7.3 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 van Toezicht werkt volgens de Governancecode Zorg 2022 en volgt daarmee de zeven principes van de Code. De Raad van Toezicht doet dit vanuit vier rollen: de toezichthoudende rol, de klankbordrol, de werkgeversrol en ambassadeursrol. De Raad van Toezicht 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, naast relevante wetgeving, gevormd door:

- Governancecode Zorg 2022
- Statuten d.d. 17 januari 2024
- Reglement Raad van Toezicht d.d. 13 december 2023
- Reglement Raad van Bestuur d.d. 19 december 2023
- Toezichtvisie d.d. 22 mei 2024
- Treasury-statuuut d.d. 19 mei 2022
- Geactualiseerde Gedragscode d.d. 24 oktober 2023

Binnen de Raad van Toezicht 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 2024 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	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	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 van Toezicht bewaakt de onverenigbaarheid van functies en hecht aan de onafhankelijkheid van zijn 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 Sajatcentrum
Mevrouw T.E. Smits-Hoekstra MSc	Zelfstandig boardroom adviseur, executive coach en strategische stakeholder relaties (Stakeholderstrategie)	- Docent Governance Essentials NCD Academy - Voorzitter klachtencommissie NCD vereniging - Co-voorzitter district Den Haag en Commissarissenkring NCD
De heer Drs. G.L.H. Nijman	- Algemeen directeur (interim) management en adviesbureau GLHIMS - Bestuursvoorzitter van AVIZA, MIZA en Gaikou in Zuid Afrika	- Lid gemeenteraad Wassenaar - Penningmeester Stichting Voorschot - Voorzitter Stichting Wij Zijn Wassenaar
De heer Mr. R.P.B. van Outersterp	Chief Ethics & Compliance Officer Pharming Group N.V.	- Docent Governance Academy (Leersum) - Lid Curatorium Governance Academy

Deskundigheidsbevordering

In onderstaand overzicht zijn opgenomen de opleidingsactiviteiten die door de leden van de Raad van Toezicht in 2024 zijn ondernomen.

Naam	Opleidingsactiviteiten
De heer mr. H. J. M. Bartels	- Symposium De 7 B's van goed werkgeverschap door Wesseloo (18.04) - Hoe als Raad om te gaan met grensoverschrijdend gedrag door Zukua Guernina (17.04) - Dialogsessie over moderne Governance, NR Governance (18.06) - Grensoverschrijdend gedrag en Governance door Marleen Barth Vz RvT KRO/NCRV en Arjan Lock RvB EO en vz College van omroepen (19.06) - Versterkt aanbevelingsrecht door Ludwig Hoeksema "Driehoeksspel in de polder" (23.10) - Masterclass Digitale Transformatie in de boardroom door Saskia Vlaar, NR Governance, (06.12) - Docent 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	▪ Heraccreditatie NVZD per 01.06.2024 ▪ Intervisie individueel: februari, mei, juli, oktober en december ▪ Bestuurlijke intervisie: februari, mei en juli ▪ Deelname aan webinars/thema- bijeenkomsten
Mevrouw T.E. Smits-Hoekstra MSc	▪ NCD Masterclass mediation in de boardroom (05.03) ▪ Het ongezegde in de boardroom lezing , Marilieke Engbers, Inspire (11.04) ▪ Wesseloo Governance – masterclas werkgeverrol (18.04) ▪ CSRD vloek of zegen (Duurzaamheid.nl) 30.05) ▪ NCD Dag van de Commissaris (07.11) ▪ Nyenrode CoP leergang Verdiepte Governance 6 bijeenkomsten ▪ Commissarissen kring NCD 4 bijeenkomsten
De heer Drs. G.L.H. Nijman	▪ Goedemorgen Commissaris, Hemmingway, wekelijks ▪ EY Tomorrow's Economy, eenmaal per kwartaal ▪ EY Sustainability Cafés (4x) ▪ EY Tomorrow's Boardroom Academy (6x) ▪ EY Focus op fraude ▪ NVTZ duurzaamheid in de zorg
De heer Mr. R.P.B. van Outersterp	▪ Docent Governance Academy ▪ Governance Academy: Permanente Educatie voor Commissarissen en Toezichthouders (6 kennissessies, 6 online lunchgesprekken en 6x "Commissaris Onderweg" expert briefings) ▪ Governance Academy – kennissessies digitale transformatie, DEI, duurzaamheid/ESG, steward ownership en ongemak in de boardroom. ▪ Pharming - FOX-IT: NIS2/cyber security training

7.4 Scope van het intern toezicht

De instelling is een Stichting bestaande uit:

- Stichting Amarosa
- Stichting De Lindenhof

7.5 Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd (op 10 april, 22 mei, 25 september en 11 december).

Op 28 augustus heeft een “heidag” plaatsgevonden. De middag heeft de Raad van Toezicht gebruikt om zijn functioneren en interne samenwerking onder leiding van een onafhankelijke, externe deskundige te evalueren. In de ochtend werd de Raad van Toezicht vergezeld door een afvaardiging van het MT en door de teammanagers zorg. Naast de exploitatie van Amarosa stonden leiderschap en sturing centraal. De Raad van Toezicht heeft uitgebreid kennis gemaakt met de nieuwe teammanagers zorg en men heeft met elkaar de onderwerpen uitgediept.

7.6 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
 - treasurystatuut
 - vorm van begroten
- Kwaliteitsonderwerpen;
 - kwartaalrapportages Commissie Kwaliteit en Veiligheid
 - cliënttevredenheidsonderzoeken
 - zorgcontinuïteitsplan
 - landelijke ontwikkeling kwaliteitsdenken/Kwaliteitskompas
 - Van Zorg Naar leven
- Medewerkers gerelateerde onderwerpen;
 - ziekteverzuim
- Vastgoed
- Innovatie in de zorg
- Toezichtvisie
- Stakeholdersanalyse
- Kaderbrief 2025
- Jaarplan 2025
- Begroting 2025
- Jaarverslag 2023
- Jaarrekening 2023
- Kwaliteitsverslag 2023

7.7 Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

De Raad van Toezicht en de bestuurder hebben een goede, constructieve samenwerking waarbij, met telkens behoud van rolvastheid, 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 Raad van

Toezicht en de commissies van de Raad van Toezicht. Periodiek ontvangt de Raad van Toezicht de beschikbare managementrapportages met informatie over de financiële bedrijfsvoering, personele ontwikkelingen, kwaliteit van zorg, verblijfsduur intramurale zorg en leegstand. De rapportages zijn professioneel. De financiële commissie kwam in 2024 enkele keren extra bijeen om de financiële situatie van dat moment te bespreken. De bestuurder doet per vergadering van de Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht over onderwerpen binnen hun taakgebied en bereiden de besluitvorming van de Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht. 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. Deze constructieve dialoog wordt sinds het einde van 2024 ook voortgezet aan het einde van de vergadering, bij het agendapunt 'open gesprek met de bestuurder'.

De Raad van Toezicht vindt het belangrijk om in contact te zijn met de ondernemingsraad en de cliëntenraad. In 2025 wil de Raad van Toezicht dit contact weer intensiever oppakken door met de medezeggenschapsorganen op regelmatige basis te spreken tijdens hun vergaderingen.

Met de accountant is gesproken over de wijze van samenwerken, verbeteracties over en weer en de bijdrage vanuit de accountant in de Raad van Toezicht vergadering.

7.8 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. Met het oog op de toekomst heeft de Raad van Toezicht in 2024 regelmatig gesproken over de verbetering van het financiële resultaat aan de hand van vijf daarvoor bepalende thema's (de zogenoemde vijf knoppen). Daarnaast heeft de Raad van Toezicht met de bestuurder gesproken over toekomstscenario's. Deze onderwerpen kwamen zowel tijdens reguliere vergaderingen als tijdens de heidag aan bod.

Tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht is ondermeer gesproken over de beweging 'Van Zorg naar Leven' en het nieuwe kwaliteitskompas. De Raad van Toezicht heeft zichzelf daarbij de vraag gesteld wat deze ontwikkelingen betekenen voor de rol die de Raad van Toezicht wil vervullen. In 2025 staat de Raad van Toezicht daar verder bij stil en wordt besproken op welke wijze dit in de toezichtsvisie wordt opgenomen.

7.9 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 Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht.

Ook in de vergaderingen van de Raad van Toezicht 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 Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is zich er van bewust dat een eenhoofdig bestuur een zekere mate van kwetsbaarheid met zich mee kan brengen als het gaat om continuïteit. Gesprekken hierover in 2024 hebben in 2025 geleid tot een besluit van de Raad van Toezicht over een regeling m.b.t. kortdurende en langdurende vervanging van de bestuurder in het geval van afwezigheid.

7.10 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 van Toezicht hebben twee leden zitting die woonachtig zijn in het verzorgingsgebied van de organisatie en een lid die werkzaam is in dezelfde sector. Deze inzichten worden in de praktijk benut.

Gesprekken met de bestuurder over stakeholders hebben in 2024 geleid tot een stakeholdersanalyse, waarbij ook bekeken wordt welke rol de Raad van Toezicht daarin (op verzoek van de bestuurder) kan spelen. In 2025 spreekt de Raad van Toezicht hier verder over. Met de stichting Vrienden van Amarosa houdt de Raad van Toezicht op regelmatige basis contact.

7.11 Reflectie op eigen functioneren van de Raad van Toezicht

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

In 2024 heeft de Raad van Toezicht onder begeleiding van een onafhankelijke externe deskundige zijn eigen functioneren geëvalueerd. Terugkoppeling van de uitkomsten en dialoog hierover vonden plaats tijdens het middagprogramma van de jaarlijkse heidag. Uit de evaluatie kwamen thema's waar de Raad van Toezicht zich verder op wil ontwikkelen. Dit heeft bijvoorbeeld geresulteerd in het open gesprek met de bestuurder aan het einde van een Raad

van Toezicht vergadering, contact met de teammanagers en het voornemen om meer in contact te zijn met ondernemingsraad en cliëntenraad.

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 Raad van Toezicht is de bezoldiging van alle leden van de Raad van Toezicht op het, intern gehanteerde, eindlevel vastgesteld. De honorering is opgenomen in de jaarrekening. Er zijn geen vergoedingen betaald voor reiskosten.

In 2024 is gesproken over indexering van de bezoldiging, hierover neemt de Raad van Toezicht in 2025 een besluit.

BIJLAGE 1:

Passage jaarverslag verantwoording IZA fonds wijkverpleging gelden



Passage jaarverslag verantwoording IZA fonds wijkverpleging gelden

Naam Zorgorganisatie: Amarosa (voorheen: Stichting Wassenaarse Zorgverlening)

Adres: Van Zuylen van Nijeveltstraat 313, 2242LJ Wassenaar

Aanvraag-ID: 49006

Contactpersoon: Jaap Beerens

Contactgegevens contactpersoon: jaap.beerens@amarosa.nl

Datum: 16-4-2025

Mede-aanvragers: -

1. Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft Amarosa projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van € 62.471. Hiervan is voor € 63.173 aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

- A. Invzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- B. Arbeidsbesparend werken stimuleren (goede voorbeelden delen, opschalen en versnellen).
- C. Meer aandacht voor preventie, ziekenhuis verplaatste zorg, positieve gezondheid, reablement: meer tijd voor meer cliënten in de wijk.
- D. Aanvragen voor innovatieve initiatieven die aantoonbaar bijdragen aan de doelstellingen van het IZA.

2. Toelichting op de behaalde resultaten

We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

Na een zorgvuldig voorbereidingsproject hebben wij een digitaal thuisteam opgericht, dat is gestart met het leveren van beeldschermzorg aan een deel van onze thuiszorgcliënten. Wij hebben ervoor gekozen daarvoor gebruik te maken van de digitale infrastructuur van Compaan. Dat systeem is geïmplementeerd en de leden van het digitaal thuisteam en direct betrokken medewerkers uit de thuiszorgteams zijn geschoold in het gebruik ervan. Wij zijn met een beperkt aantal cliënten gestart met een virtuele dagroute op werkdagen, hebben dat aanbod uitgebreid naar een dag- en avondroute op alle dagen van de week en hebben het aantal cliënten opgeschaald. De ervaringen zijn ronduit positief: het bespaart veel reistijd, het biedt de flexibiliteit van meer korte momenten van zorg gedurende de dag, de mogelijkheid om toezicht op afstand te houden maakt het mogelijk dat de cliënt meer zelf doet en minder zorgverleners over de vloer krijgt. Wij hebben de backoffice voor de registratie en declaratie van thuiszorgtechnologie ingericht, waarbij veel hobbels overwonnen moesten worden. De zeer uiteenlopende afspraken die zorgverzekeraars op dat terrein met ons maken in het jaarlijkse inkoopproces, dragen bij aan de complexiteit van de bekostiging van thuiszorgtechnologie.

Wat wij bij aanvang van het project niet hadden voorzien, maar waar wij wel trots op en gelukkig mee zijn is dat het digitaal thuisteam een fantastische optie is voor medewerkers uit de zorg die vanwege



fysieke beperkingen (tijdelijk) niet meer in staat zijn hun reguliere werk uit te voeren. In het digitaal thuisteam kunnen zij re-integreren of hun werkzame leven op een andere manier voortzetten, waarbij zij dicht bij de kern van het werk dat ze met liefde uitvoeren kunnen blijven. Het heeft zo een positieve bijdrage geleverd aan de duurzame inzetbaarheid van schaarse deskundigheid en gewaardeerde collega's.

3. Toelichting op niet-behaalde resultaten

Ons streven was om aan het einde van het project bij 85% van onze cliënten gemiddeld 25% van de zorgverlening via beeldschermzorg te laten verlopen. Dat streven is achteraf te ambitieus gebleken. Aan het einde van het project werd bij ongeveer 20% van onze cliënten beeldschermzorg geleverd. Bij die cliënten bedroeg het aandeel beeldschermzorg wél circa 25% van de zorgverlening. Wij hebben geconstateerd dat beeldschermzorg bij een deel van onze cliënten niet passend is bij de zorgvraag van de betreffende cliënt én dat verdere opschaling van beeldschermzorg behoorlijke creativiteit van het digitaal thuisteam, het wijkteam, cliënt en verwanten vergt om tot effectieve substitutie van de fysieke aanwezigheid van een zorgverlener over te kunnen gaan. Dat proces is echter ingezet met dit project en blijft voortgaan. Beeldschermzorg gaat niet meer weg en wij verwachten dat de inzet van beeldschermzorg zal blijven groeien.

BIJLAGE 2:

Passage jaarverslag verantwoording IZA fonds wijkverpleging gelden



Passage jaarverslag verantwoording IZA fonds wijkverpleging gelden

Naam Zorgorganisatie: Amarosa (voorheen: Stichting Wassenaarse Zorgverlening)

Adres: Van Zuylen van Nijeveltstraat 313, 2242LJ Wassenaar

Aanvraag-ID: 50352

Contactpersoon: Jaap Beerens

Contactgegevens contactpersoon: jaap.beerens@amarosa.nl

Datum: 16-4-2025

Mede-aanvragers: -

1. Toelichting op de behaalde doelen

In het afgelopen jaar heeft Amarosa projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. In het kader van deze aanvraag is door ZN een maximaal subsidiebedrag toegekend van € 59.594. Hiervan is voor € 18.755 aan kosten gerealiseerd.

De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

- A. Inzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- B. Werkplezier in de wijkverpleging vergroten door aantrekkelijk maken van het vak (goed werkgeverschap, tijd voor nascholing en intercollegiale toetsing).
- C. Aanpakken van de regeldruk.
- D. Arbeidsbesparend werken stimuleren (goede voorbeelden delen, opschalen en versnellen).
- E. Samenwerking en coördinatie in de wijk stimuleren
- F. Aanvragen voor innovatieve initiatieven die aantoonbaar bijdragen aan de doelstellingen van het IZA.

2. Toelichting op de behaalde resultaten

We kunnen melden dat de hierna genoemde beoogde resultaten zijn behaald, welke bijdragen aan de bovengenoemde doelen:

Er zijn collega-instellingen bezocht om inspiratie op te doen en van opgedane ervaringen te leren met het gebruik van spraakgestuurd rapporteren en de toepassing van slimme sloten. Er heeft zowel voor de realisatie van spraakgestuurd rapporteren als voor de inzet van slimme sloten een marktconsultatie plaatsgevonden waaruit een shortlist van potentiële leveranciers is voortgekomen. In de testomgeving van ons ECD wordt door wijkverpleegkundigen op kleine schaal getest met spraakgestuurd rapporteren om tot een definitieve keuze te komen. Er zijn voor een nieuwe dagbestedings- en ontmoetingslocatie slimme sloten aangeschaft om praktijkervaring op te doen met de toepassing en het beheer van slimme sloten.

3. Toelichting op niet-behaalde resultaten

Als gevolg van vroegtijdig vertrek van de externe projectleider, een onvoorzien aantal vacatures in het teammanagement zorg en de thuiszorgteams en tussenkomende andere prioriteiten heeft dit project grote vertraging opgelopen. Beide beoogde resultaten (het realiseren van spraakgestuurd rapporteren

Passage jaarverslag verantwoording IZA fonds wijkverpleging gelden

IZA Fonds
wijkverpleging



en het toepassen van slimme sloten bij 10 cliënten) zijn daardoor niet gerealiseerd. Wel is vooruitgang op beide doelen geboekt en is een basis gelegd om op voort te bouwen. Het streven is in 2025 de beide projecten alsnog tot succesvolle afronding te brengen. |