

Bestuursverslag Amsta 2022

Inhoud

Voorwoord	3
1. Algemene informatie over Amsta.....	4
2. De belangrijkste ontwikkelingen in 2022	6
3. Verslag raad van toezicht over 2022	8
4. Financiële analyse 2022.....	10
4.1 Behaalde omzet en resultaten.....	10
4.2 Financiële positie.....	12
4.3 Kasstromen en financieringsbehoeften.....	12
4.4 Financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren	13
5. Toekomstparagraaf	15
5.1 Verwachte investeringen	15
5.2 Financieringsverwachtingen.....	16
5.3 Verwachte personeelsbezetting	16
5.4 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit.....	16
6. Risicomanagement	16
Bijlage: overzicht nevenfuncties en scholing RvB en RvT	1

Voorwoord

Hierbij bieden wij u het bestuursverslag over 2022 aan. Na 2 jaren waarin corona veel van ons leven en werken in de zorg heeft bepaald en alles wat daarvoor 'gewoon' was in een ander licht plaatste, kenmerkte 2022 zich als het jaar van herstel en hervinden van het nieuwe 'goede'. Hoewel cliënten en medewerkers zeker in de eerste helft van het jaar nog te maken hebben gehad met besmettingen, zorgen en maatregelen, werd de roep vanuit de samenleving en ook binnen Amsta naar meer 'vrijheid' groter. Een en ander vroeg veelvuldig om afstemming, genuanceerd beleid en maatwerk. Onderwijl hebben medewerkers en vrijwilligers iedere dag weer op verschillende manieren samengewerkt aan kwaliteit van leven voor cliënten. Veelal deden ze dat met minder collega's dan wenselijk of met onbekende collega's omdat er vanwege hoog verzuim minder medewerkers beschikbaar waren. Mede door de inzet van veel dure externe medewerkers was het in 2022 noodzakelijk om flink bij te sturen op uitgaven en kostenbeheersing. Daarnaast werden vooruitlopend op een nieuwe koers acties gericht op verbeteringen in leiding en bedrijfsvoering.

In 2022 startten we met het ontwerpen van een nieuwe koers en herijking van onze Besturingsfilosofie. De basis hiervoor vormde een contextanalyse van alle relevante informatie over zorg en wonen in Nederland en in Amsterdam en de behoefte aan veranderingen en verbeteringen vanuit alle bij Amsta betrokkenen. Zo werden veranderopgaves vastgesteld en werd interactief met velen gewerkt aan oplossingsrichtingen op met name de gebieden van de groeiende zorgvraag van ouderen en mensen met een verstandelijke handicap, het afnemend aantal zorgmedewerkers op de arbeidsmarkt en de andere eisen en wensen die (kunnen) worden gesteld aan de organisatie van zorg, wonen en ook werken.

Vanaf 2023 is de koers "Horen en gezien worden" voor de komende drie jaar leidend. Daarnaast is een nieuwe organisatie-indeling tot stand gekomen - de klantgroepen zijn losgelaten - is Amsta ingedeeld in (woon)zorggebieden en wordt geïnvesteerd in leiderschap en intensieve samenwerking gericht op effectiviteit en werkplezier voor medewerkers.

Voor specifieke informatie over kwaliteit van zorg, gegevens rondom de personele samenstelling, leren en verbeteren en samenwerkingsverbanden verwijzen wij u naar het separate kwaliteitsverslag over 2022 van Amsta.

De feiten van het afgelopen jaar zijn inzichtelijk gemaakt in een infographic. Alle genoemde documenten staan met ingang van 1 juli 2023 op onze website www.amsta.nl.

Amsta kan niet bestaan zonder medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. Samen met cliënten en hun naasten geven zij zorg en leven dagelijks vorm en inhoud. Een groot woord van dank aan hen!

Monique Cremers
voorzitter raad van bestuur

Vincent van Rijswijk
lid raad van bestuur

1. Algemene informatie over Amsta

Amsta biedt vanuit 30 locaties in Amsterdam, zorg, ondersteuning en dagbesteding aan ouderen en aan mensen met een verstandelijke beperking. Onze medewerkers en cliënten zijn net zo divers als de stad zelf met haar verschillende culturen, leefstijlen en achtergronden.

De missie van Amsta

Amsta biedt zorg en ondersteuning aan iedereen in Amsterdam die om welke reden dan ook niet in staat is zijn of haar leven op eigen kracht vorm te geven. We zijn er voor (oudere) mensen die door ziekten of een verstandelijke beperking behoefte aan zorg en ondersteuning hebben. En in het bijzonder voor mensen met complexe ondersteuningsvragen, die moeilijk ergens een plek vinden. Zij zijn welkom bij Amsta.

De kernactiviteiten van Amsta

De medewerkers van Amsta, de Amstadammers, het belangrijkste goed van de organisatie, zetten zich in voor de volgende doelgroepen:

- oudere mensen met dementie;
- mensen met een verstandelijke beperking;
- mensen met het Syndroom van Korsakov;
- jonge mensen met dementie;
- mensen met langdurige psychiatrische problemen;
- mensen met lichamelijke beperkingen.

We bieden onze uitgebreide kennis, ervaring en behandeling aan bewoners. En we delen deze ook graag met anderen zoals zorgprofessionals, kenniscentra of andere belangstellenden. In een diversiteit aan historische en nieuwe locaties wordt voor ouderen met dementie een beschermde leefomgeving geboden. Specialistische dagbesteding behoort tot ons aanbod. En op drie plekken in de stad wordt geriatrische revalidatie en eerstelijnsverblijf geboden waarbij we ernaar streven dit in de nabije toekomst op één plek te doen.

Organisatiestructuur Amsta

In 2022 kende Amsta een indeling in klantgroepen; Leven op stadse wijze, Leven met de wijk, Leven in een kleine groep, Amsta Karaad voor mensen met een verstandelijke beperking en Herstel. Met de invoering van de nieuwe koers en besturingsfilosofie in 2023 is gekozen om afscheid te nemen van klantgroepen. In het primair proces onderscheiden we 3 woon-zorggebieden (waarvan 1 in ieder geval voor mensen met een verstandelijke beperking) en 1 zorggebied geriatrische revalidatie (GRZ) en kortdurend verblijf.

Vrijwilligers

Een belangrijk onderdeel van de koers van Amsta is de samenwerking tussen de informele en formele zorg. We werken aan versterking van bestaande netwerken van familie, naasten en vrijwilligers en organiseren

nieuwe netwerken om de zorg rondom de cliënt goed te regelen. Formele zorg werkt in teams intensief samen met naasten en andere organisaties. Amsta kan een beroep doen op een groot aantal vrijwilligers; 580 in 2022.

Onderzoek en ontwikkeling

Door het deelnemen aan en initiëren van wetenschappelijk onderzoek wil Amsta bijdragen aan verdere kennisontwikkeling en kennisdeling binnen de langdurige zorg. De samenwerking met het Ben Sajat Centrum helpt daarbij. Afgelopen jaar is het project 'Leren en Verbeteren in de Ouderenzorg' succesvol afgerond. Dit actie-onderzoek heeft niet alleen geleid tot tal van inzichten over de wijze waarop leren en werken beter samen kunnen gaan, (zie ook https://bensajetcentrum.nl/assets/2020/04/Toolkit-Leer-en-InnovatieNetwerk_2022.pdf) maar heeft Amsta ook een Leer- en Innovatie Netwerk (LIN) opgeleverd op de GRZ afdeling waarbij we HBO én MBO verpleegkundestudenten op een moderne manier opleiden én aan ons weten te binden! Verschillende praktijkonderzoeken zijn gestart, zoals onderzoek naar samenwerking met naasten bij Karaad, de inzet van rookbeleid op de Korsakov-afdeling en onderzoek naar 'Leerbedden' op de Herstelafdeling. De resultaten van deze onderzoeken vinden hun weg naar andere clusters binnen Amsta en zijn voor een aantal medewerkers een welkome aanvulling op hun professionele ontwikkeling. De wetenschapscommissie van Amsta faciliteert hierbij en zorgt ervoor dat de onderzoeken aansluiten bij de meerjarenstrategie en koers van Amsta.

Verder kijken we naar nieuwe vormen van zorg- en dienstverlening zoals de gesloten Herstelafdeling in Nellestein waarover met het zorgkantoor voor 2022 na een experimenteerfase een structurele financiering is afgesproken. Amsta werkt samen met alle belangrijke partijen zoals huisartsen, ziekenhuizen, collega-instellingen en gemeente.

Medezeggenschap

Amsta heeft een ondernemingsraad gericht op de medezeggenschap voor medewerkers. In Werkgroepverband worden organisatieontwikkelingen in een vroeg stadium behandeld en adviesaanvragen voorbereid. In de werkgroepen worden managers en medewerkers regelmatig uitgenodigd voor overleg. De ondernemingsraad overlegt met de raad van bestuur van Amsta.

De cliëntmedezeggenschap bestaat uit negen cliëntenraden en een centrale cliëntenraad. De cliëntmedezeggenschap is gericht op de inspraak van cliënten en bewoners van Amsta dichtbij de zorg. Vanuit het management wordt samengewerkt met de cliëntenraden. De centrale cliëntenraad overlegt met de raad van bestuur.

De zorgadviesraad, die in februari 2023 van start is gegaan, denkt mee over het zorgbeleid en adviseert daarover. In dit adviesorgaan nemen zorgmedewerkers met verschillende functies deel, werkzaam voor verschillende doelgroepen. Om deze reden is de naam 'zorgadviesraad' gekozen. In plaats van het eerder gekozen VVAR.

De Raad van Bestuur

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor de activiteiten van de organisatie. Amsta kent een tweehoofdige raad van bestuur; Monique Cremers, voorzitter RvB sinds 15 maart 2022, en Vincent van Rijswijk, lid RvB.

De raad van bestuur betracht openheid over eventuele nevenfuncties, voor zover deze van belang zijn voor en mogelijk van invloed zijn op het functioneren als raad van bestuur. De raad van bestuur aanvaardt geen nevenfuncties, dan na voorafgaande toestemming van de raad van toezicht. De bezoldiging van de bestuurder is conform de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Amsta volgt de zorgbrede Governancecode in haar beleid. Deze wordt periodiek herijkt in overleg met de raad van toezicht.

Raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op de prestaties van Amsta en vervult de rol van werkgever voor de raad van bestuur. De raad van toezicht heeft een klankbord- en adviesfunctie voor de raad van bestuur.

De afzonderlijke leden van de raad van toezicht zijn actief in drie commissies: de financiële commissie houdt toezicht op de financiële bedrijfsvoering en de vastgoedontwikkelingen en zorgt voor de jaarlijkse accountantscontrole. De commissie kwaliteit houdt toezicht op het kwaliteitsbeleid, bespreekt de voortgang van de kwaliteit van zorg en gaat in op thema's die hiermee verband houden. De remuneratiecommissie evalueert het functioneren van de raad van bestuur en regelt de arbeidsvoorwaarden binnen de geldende wet- en regelgeving. Daarnaast draagt deze commissie ook zorg voor de werving en selectie van nieuwe bestuursleden en toezichthouders. De commissies adviseren de raad van toezicht.

2. De belangrijkste ontwikkelingen in 2022

Koers en besturingsfilosofie "Horen en gezien worden"

In 2022 startte Amsta de voorbereiding op een nieuwe strategie. Samen met een extern deskundige is een uitgebreide contextanalyse gemaakt. CCR, OR, medewerkers, managers van het Klantgroepoverleg en vele andere betrokkenen dachten verschillende keren en intensief mee op basis van de evaluaties en contextanalyse. In mei 2022 organiseerden de raad van bestuur en OR een gemeenschappelijke bijeenkomst met een afvaardiging van medewerkers en leidinggevenden. Gespreksonderwerp was de mate waarin medewerkers 'gehoord en gezien worden' en ieders rol daarin. Deze bijeenkomst vormde de aftrap voor de verdere gezamenlijke ontwikkeling van koers en besturingsfilosofie.

Op deze manier hebben we: de opgaves voor Amsta vastgesteld; randvoorwaarden en thema's uitgewerkt; richtinggevende beloftes voor cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners geformuleerd; de missie van Amsta herbevestigd en kernwaarden geactualiseerd. Met elkaar is een nieuwe basis gelegd voor leiderschap en samenwerking, die ruim baan geeft aan 'horen en gezien worden'. Van medewerkers, van cliënten en van naasten.

OR en CCR richtten een werkgroep in met het thema de Amsta koers en besturingsfilosofie. Hierin is de ontwikkeling getoetst en zijn ideeën opgehaald over de koers en de besturingsfilosofie, met speciale aandacht voor monitoren en borgen.

Kwaliteit van zorg op norm dankzij grote inzet Amstadammers

Op 21 maart kreeg Amsta het positieve bericht dat het verscherpt toezicht, dat voor een deel van de locaties van Amsta in de ouderenzorg was opgelegd, binnen de termijn van negen maanden kon worden opgeheven.

Een zeer belangrijk resultaat voor alle zorgteams die hier heel hard aan gewerkt hebben.

Medewerkers blijven toegewijd werken aan de zorg voor cliënten/bewoners en zijn alert op welzijn van collega's. Het is daarom dat wij hen in de nieuwe Amsta-koers meer dan ooit als grootste goed van Amsta beschouwen en hierop een specifiek programma gaan organiseren. We beogen meer werkplezier, positieve gezondheid en een grote aantrekkelijkheid om bij Amsta te komen en te blijven werken. Wij veronderstellen dat we juist daardoor de missie van Amsta kunnen realiseren en er voor cliënten en hun naasten kunnen zijn.

Expertises binnen Amsta ontwikkelen zich

Amsta heeft vier expertisecentra: Mensen met Korsakov, Jonge mensen met dementie, Ouderen met een psychiatrische achtergrond (gerontopsychiatrie) en D-zep: Dementie en zeer ernstig probleemgedrag. Amsta is aangesloten bij de landelijke ontwikkelingen van deze doelgroepen. Amsta heeft de accreditatie gekregen voor een Regionaal Expertise Centrum (REC) voor het expertisecentrum Korsakov voor 79 plekken. Een REC is onderdeel van een landelijke kennis infrastructuur die door VWS is ingezet om meer kennisconcentratie te krijgen rondom specifieke doelgroepen in de Wlz; de zogenaamde Laag Volume, Hoog complexe doelgroepen (LvHc doelgroepen). De expertise Gerontopsychiatrie en D-zep hebben een succesvolle proefvisitatie gehad begin 2023. Jonge mensen met dementie is gestart met het behalen van het Prezo-certificaat.

Naast de reeds bestaande expertisecentra van Amsta zijn de volgende expertises in ontwikkeling; de "Ouder wordende VG-cliënt" en de "Persoonsgerichte dementiezorg". De expertisecentra investeren in de regionale samenwerking om beter gebruik te maken van elkaars expertise en onze expertise te delen.

HRM ontwikkelingen

Met de nieuwe koers zet Amsta in op een centrale plek voor de medewerker, de Amstadammer. Dit betekent veel voor de organisatie en het HR beleid. Amsta kijkt verder dan de inzet van zorgmedewerkers. Wanneer zet je professionele zorg in en wanneer kan het informele zorg zijn? Wat doen we als zorginstelling? Wat kan iemand zelf? Wanneer doe je een beroep op naasten? Kunnen we nog meer inzetten op zorgtechnologie? Fundamentele vragen voor de toekomst. In 2022 zijn ook resultaten behaald als basis om de koers vorm te gaan geven:

- De start van een nieuwe arbodienst die zich actief richt op de samenwerking met leidinggevendenden;
- Een medewerkerstevredenheidsonderzoek is uitgevoerd met gerichte scores per team;
- Amsta voldoet aan wet- en regelgeving als het gaat om het rookbeleid;
- De invoering van het integrale bedrijfsvoering systeem (Afas) is conform planning per 1 januari 2023 een feit. In 2022 is veel tijd en energie uitgegaan naar de voorbereidingen.
- Voor de functie van clustermanager is een management traineeship van start gegaan met vijf interne medewerkers.
- Een centrale planning en flexpool is in 2022 vormgegeven en van start gegaan.

Medewerker Service Bureau van start

Per 1 april 2022 is het Medewerker Service Bureau (het MSB) van start gegaan. Het MSB is opgezet voor de behandeling van vragen van medewerkers op het gebied van vastgoed, facilitair, ICT, financiën en HR.

Ambulante begeleiding mensen met een verstandelijke beperking

De gemeente Amsterdam heeft begin 2022 de ambulante hulp aan mensen met een verstandelijke beperking opnieuw verdeeld via een aanbestedingsprocedure. Helaas is Amsta Karaad hiervoor niet uitgekozen. Het ambulante team blijft cliënten met een WLZ-indicatie en cliënten van het JUST-team begeleiden.

Corona

In de eerste maanden van 2022 nam het aantal coronabesmettingen af zodat beschermende maatregelen begin mei niet meer nodig waren. Alle activiteiten voor bewoners en cliënten konden hierdoor weer opgestart worden.

Vastgoedontwikkelingen

Amsta heeft een ambitieus renovatie- en bouwprogramma. De komende jaren maken we de oude voormalige verzorgingshuizen geschikt voor cliënten met een zwaardere zorgvraag en passen de locaties van mensen met een verstandelijke beperking aan op de actuele woonbehoefte. Voor de vastgoedportefeuille van Amsta is de integrale routekaart Duurzaamheid opgesteld. De uitkomsten worden ook meegenomen in de totstandkoming van het Strategisch Vastgoedplan dat naar verwachting medio 2023 wordt afgerond.

In 2022 zijn diverse projecten gerealiseerd:

- De verbouwing van locatie Vondelstede werd uitgevoerd. Inmiddels is de locatie opgeleverd. De verwachte inhuizing van bewoners is in juni 2023.
- Voor Amsta Herstel is de gepland om over te gaan naar één locatie. Er is zicht op een mogelijke nieuwe locatie in Amsterdam West, het Slotervaart Centrum voor Zorg. De medewerkers en medezeggenschap zijn in juni 2022 geïnformeerd over de plannen. Het onderzoek loopt nog. De onderhandeling met de verhuurder bevindt zich in de eindfase waarbij de huidige financiële en onzekere marktcontext een belangrijke rol speelt. Hiertoe vindt nog een extra kwalitatieve reflectie plaats met een aantal interne en externe experts met als doel te komen tot een onderbouwd voorstel.
- Voor de locatie Overtoom krijgt het Definitief Ontwerp concreet vorm. Ook zijn de verschillende scenario's voor de tijdelijke herhuisvesting onderzocht en uitgewerkt.
- De ingebruikname van het nieuwe kantorengedeelte in het Sarphatius huis vond in maart plaats. De ervaringen van de medewerkers die de nieuwe werkplekken en overlegruimtes gebruiken zijn positief. De renovatie is geslaagd, de mooie antieke elementen zoals de trap en de prachtige plafonds zijn behouden gebleven.

3. Verslag raad van toezicht over 2022

Samenstelling, nieuwe leden en een nieuwe voorzitter

Door afloop van zittingstermijnen van de voorzitter Dineke ten Hoorn Boer en de voorzitter van de commissie kwaliteit WimJan Egtberts, tevens op voordracht van de CCR, ontstonden in korte tijd twee vacatures in de

raad van toezicht. Hierdoor is de samenstelling in 2022 gewijzigd. Annemiek Stoopendaal is per 1 januari 2022 toegetreden tot de raad van toezicht, op voordracht van de centrale cliëntenraad en is tevens lid van de commissie kwaliteit. Gertrude van den Brink, eerder al lid van de commissie kwaliteit is per 1 mei 2022 benoemd tot voorzitter. En met ingang van 2 mei 2022 is Rob Jaspers toegetreden en benoemd tot voorzitter van de commissie kwaliteit. Peter van der Meer en Annemarie Maarse vormen de financiële commissie van de raad van toezicht. De remuneratiecommissie bestaat uit Gertrude van den Brink en de vicevoorzitter Peter van der Meer.

Bijeenkomsten en bezoeken aan Amsta

In 2022 is vijf keer in gezamenlijkheid met de raad van bestuur vergaderd. Op verschillende manieren en momenten is er contact geweest met medewerkers uit de organisatie en het managementteam. Vergaderingen van de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad zijn bijgewoond en diverse medewerkers zijn uitgenodigd bij de commissievergaderingen. In 2022 heeft de raad van toezicht meerdere werkbezoeken afgelegd. De remuneratiecommissie heeft met het bestuur individueel en gezamenlijk geëvalueerd aan het einde van het jaar.

In juni werd door de managers ondersteunende diensten op de Polderweg ingezoomd op het verbeterprogramma van de ondersteunende diensten waarbij het anders organiseren, het ontlasten van de zorg en de onderlinge verbinding aan bod kwamen. Aansluitend werd met het MT hierover doorgepraat in het Dr. Sarphatihuis. In oktober werden de locaties De Beusemaecker, De Jutterij (dagbesteding) en De Raak bezocht en aansluitend werd in de Jan Bonga ingegaan op de ontwikkeling van de expertises binnen Amsta. Daarnaast vond er door de commissie kwaliteit een werkbezoek plaats in het kader van het kennismaken met Amsta bij de locaties: Dr. Sarphatihuis (kortdurend verblijf), Meer en Oever en Rengerskerkestraat. Medewerkers vanuit de zorg- en facilitaire teams maakten de werkbezoeken mogelijk. De werkbezoeken zijn zeer informatief en leerzaam ervaren. De jaarlijkse themabijeenkomst werd ingevuld met een gesprek over de nieuwe Koers en besturingsfilosofie. De dilemma's en thema's bij de vorming van de strategie zijn in een mooie discussie besproken en gebruikt voor het eindresultaat.

Maatschappelijke opgaven, thema's en besluiten

In 2022 heeft de raad van toezicht actief meegedacht over de ontwikkeling van de koers en besturingsfilosofie. In deze gesprekken is uitgebreid stilgestaan bij de maatschappelijke opgaven van Amsta. Vanuit meerdere perspectieven zijn de opgaven zoals de krapte op de arbeidsmarkt, de toenemende vraag naar complexe WLZ-zorg, het langer thuis blijven wonen van ouderen en het benutten van technologische ontwikkelingen, aan de orde gekomen.

Overige thema's die besproken zijn: de afronding van het verscherpt toezicht, borgen van verbeteringen in het kwaliteitsmanagement, het verloop van de corona-aanpak binnen Amsta, de financiële trends, thema's die leven binnen de medezeggenschap en de vastgoedontwikkelingen. De besluiten in 2022 hadden betrekking op de benoeming van de voorzitter raad van toezicht, de twee nieuwe leden raad van toezicht, de goedkeuring van de jaarrekening en de begroting, de honorering RvT en de beoordeling en vaststelling van de WNT klasse.

Aan de hand van de managementinformatie zijn periodiek de risico's en bijbehorende maatregelen aan de orde gekomen.

Deskundigheid, nevenfuncties en borging onafhankelijkheid

In het kader van de Governancecode Zorg houden de leden van de raad van toezicht hun kennis op peil door het volgen van cursussen, het bijwonen van congressen en het lezen van vakliteratuur. De gevolgde opleidingen zijn inzichtelijk gemaakt in de bijlage. De bezoldiging van de toezichthouders is binnen de kaders van de WNT. De leden van de raad van toezicht hebben geen nevenfuncties die conflicteren met hun lidmaatschap van de raad van toezicht. Rondom diverse thema's wordt de onafhankelijke rol van de raad van toezicht besproken en bewaakt. Aan de hand van een evaluatief gesprek in november heeft de raad van toezicht in 2022 op het eigen functioneren gereflecteerd.

Focus van de raad van toezicht voor 2023

De raad van toezicht ontwikkelt een toezichtvisie uitgaande van de koers van Amsta en de bijbehorende programma's en thema's. De programma's zijn gericht op het anders organiseren, de Amstadammer als belangrijkste goed, Amsta-zorg ook buiten de locatiemuren en samenwerking tussen formele en informele zorg. Hierbij speelt de ambitie op het gebied van duurzaamheid een belangrijke rol als ook het belang om aantrekkelijk te blijven voor medewerkers en samenwerkingspartners.

Tijdens de zelfevaluatie van de raad van toezicht vindt de toetsing van de rol plaats. De zelfevaluatie zal in 2023 door een externe adviseur begeleid worden. Een leerplek voor de raad van toezicht wordt onderzocht waarbij aandachtsgebieden als ICT en innovatie in het profiel worden opgenomen.

Oordeel bestuursverslag en jaarrekening van de RvT

De RvT heeft de jaarrekening goedgekeurd en kan zich vinden in de verslaglegging over 2023 in het bestuursverslag waaruit duidelijk wordt hoe het proces naar de nieuwe strategie is vorm gegeven en op welke wijze hierin samengewerkt is. Er is op transparante wijze inzichtelijk gemaakt wat de risico's zijn en hoe deze beheerst worden.

4. Financiële analyse 2022

4.1 Behaalde omzet en resultaten

Bedrijfsopbrengsten

De omzet is tot stand gekomen uit verschillende activiteiten o.a. op het vlak van de Zorgverzekeringswet, Wet langdurige zorg, Forensische zorg, WMO en Jeugdzorg.

In de eerste drie maanden van 2022 is de omzet achtergebleven doordat Amsta, net als vorig jaar, te maken heeft gehad met Corona. Dit heeft in deze periode gezorgd voor een lage bedbezetting en een hoog verzuim. De focus op bedbezetting en passende financiering heeft ertoe geleid dat in de loop van het jaar de omzet is gestegen tot boven het niveau van de begroting (+€ 3.138.000).

Over 2022 is tevens aanspraak gemaakt op een aantal subsidies en is de volledige compensatie van de coronakosten gedeclareerd.

Bedrijfslasten

Een combinatie van hoog verzuim en veel vacatures (personeelsgebrek) heeft geleid tot de inzet van veel personeel niet in loondienst (PNIL) (€ 19.621.000).

De stijgende prijzen voor energie hebben niet geleid tot hogere kosten in 2022, doordat Amsta een doorlopend energiecontract voor 2022 had. Wel zijn de overige bedrijfskosten, zoals voedingsmiddelen, hotelmatige kosten en patiënt- en bewonersgebonden kosten geraakt door de stijgende prijzen met een overschrijding van de begroting (+/+ € 2.479.000) tot gevolg.

De oplevering van Vondelstede was voor 2022 gepland en is verschoven naar oplevering medio 2023 waardoor ook andere projecten, die afhankelijk waren van de oplevering van Vondelstede, uitstel hebben opgelopen in 2022. Ook de stijgende prijzen hebben een drukkend effect gehad op investeringen, over 2022 bedragen de gemaakte investeringen € 7.866.000; dit is lager dan de beoogde investering voor 2022 (€ 15.081.000);

Inventaris en ICT begroot € 5.295.000, realisatie € 4.037.000 ;
Vastgoed begroot € 9.786.000, realisatie € 3.829.000.

Resultaat

Het integrale resultaat van € 2.213.000 over 2022 kan worden uitgesplitst naar VVT en VG. Dit geeft het volgende beeld:

VVT	€ 1.868.000
VG	€ 345.000
Totaal resultaat 2022	€ 2.213.000

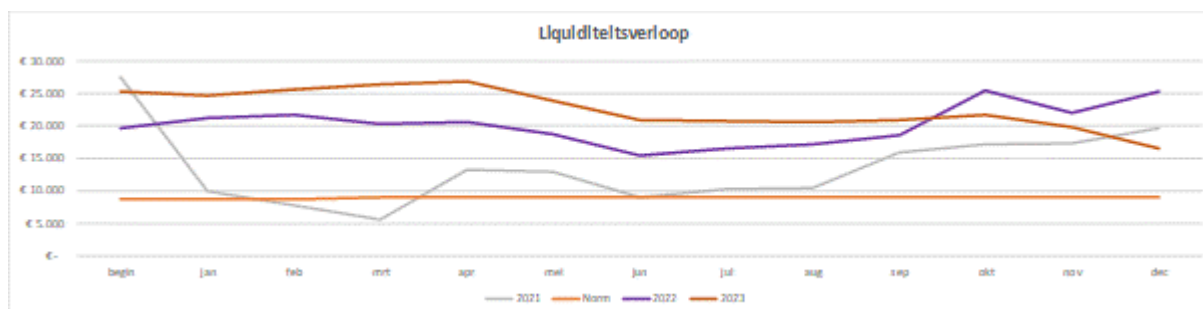
De coronacompensatie in het resultaat bedraagt € 4.648.000 en kan uitgesplitst worden:

Exploitatieresultaat exclusief compensatie	€ 2.435.000-/-
Compensatie extra personele inzet	€ 3.961.000
Compensatie extra materiële kosten	€ 533.000
Overige coronacompensatie	€ <u>154.000</u>
Resultaat inclusief compensatie	€ 2.213.000

De exploitatie van enig jaar wordt bijna altijd beïnvloed door eenmalige al dan niet bijzondere lasten en/of opbrengsten. De coronacompensaties zijn verwerkt in de jaarrekening 2022. Het landelijke standpunt is dat de totale compensatie zodanig moet zijn dat de zorgaanbieder niet wint en niet verliest aan de coronacrisis in de zorgexploitatie. Zodoende zijn de coronacompensaties buiten de normalisatie gehouden.

4.2 Financiële positie

Het financiële beleid van Amsta is gericht op continuïteit van de organisatie en daarmee continuïteit van zorg voor de bewoners en cliënten. Daartoe zijn gezonde balansverhoudingen nodig en financiële ratio's geven een indicatie over de financiële positie van Amsta die zij laat zien:



Toelichting Liquiditeit

Liquiditeit is een indicator die aangeeft of je aan je kortlopende betaalverplichtingen kunt voldoen. Om dit goed te kunnen beoordelen heeft de Treasury commissie van Amsta een norm gesteld wat de minimale liquiditeit zou moeten zijn om in ieder geval alle netto salariskosten voor 2 maanden te kunnen dekken. Op basis van de jaarrekening 2022 en de begroting 2023 voldoet Amsta aan deze gestelde norm. In de getoonde grafiek met het liquiditeitsverloop is de bestaande kredietfaciliteit buiten beschouwing gelaten.

De solvabiliteit van 35,2% geeft aan dat Amsta in staat is om op korte en lange termijn aan haar betalings- en aflossingsverplichtingen te voldoen. De solvabiliteit is een belangrijke graadmeter voor de externe financiers gelet op de lopende en toekomstige leningen. De solvabiliteit is gebaseerd op het opgebouwde eigen vermogen van Amsta en is daarmee dus mede tot stand gekomen door de resultaten uit het verleden. In het huidige convenant met de Rabobank wordt vooral getoetst op het voldoen aan de afgesproken EBITDA norm.

EBITDA is de afkorting van Earnings Before Interest, Taks, Depreciation and Amortisation, ofwel winst voor aftrek van rentekosten, belastingen, afschrijvingen en afboekingen. Dit wordt gebruikt als maatstaf voor de winst die Amsta haalt met haar operationele activiteiten zonder dat hier kosten en opbrengsten van financiering in verwerkt zijn. Uit de EBITDA blijkt hoeveel een onderneming beschikbaar heeft om de kosten die betrekking hebben op financiering (=rente) en investeringen (afschrijvingen en afboekingen) te dekken.

EBITDA 2022 € 8.356.000

Norm 2022 € 7.500.000

4.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

In mei is met de Rabobank een nieuwe zakelijke financiering aangegaan ten hoogste van € 17.065.000. Deze investeringsfaciliteit is bestemd voor investeringen in vastgoed in de locaties Vondelstede, Dr. Sarphatihuis en Overtoom. De investeringsfaciliteit eindigt zodra de investering is afgerond en eindigt in ieder geval op

31 december 2024. In de financieringsovereenkomst zijn bepaalde voorwaarden gesteld waar Amsta aan moet voldoen.

Onderdeel van deze nieuwe investeringsfaciliteit zijn de volgende bepalingen¹:

- Niet - onttrekkingsbepaling
- Niet – financieringsbepaling
- Niet – investeringsbepaling
- Niet – desinvesteringsbepaling

Daarnaast zijn de volgende ratio's met de Rabobank afgesproken in 2022:

Een minimale EBITDA: € 7.500.000

Een maximaal investeringsbedrag (plafond) € 17.000.000

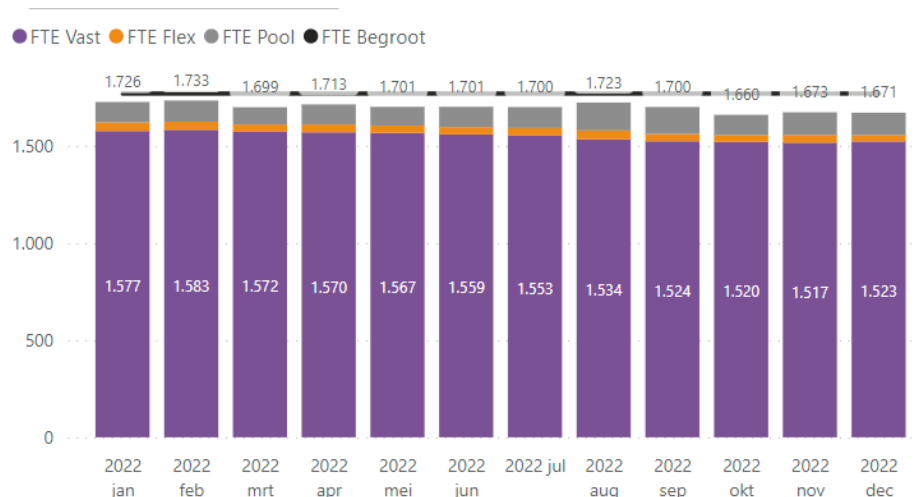
De afgesproken ratio's zijn passend met de Amsta meerjarenplanning. Met de resultaten over boekjaar 2022 voldoet Amsta aan de gestelde normen van de externe financier.

EBITDA 2022: € 8.356.000

Investeringsbedrag 2022 € 7.866.000

4.4 Financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren

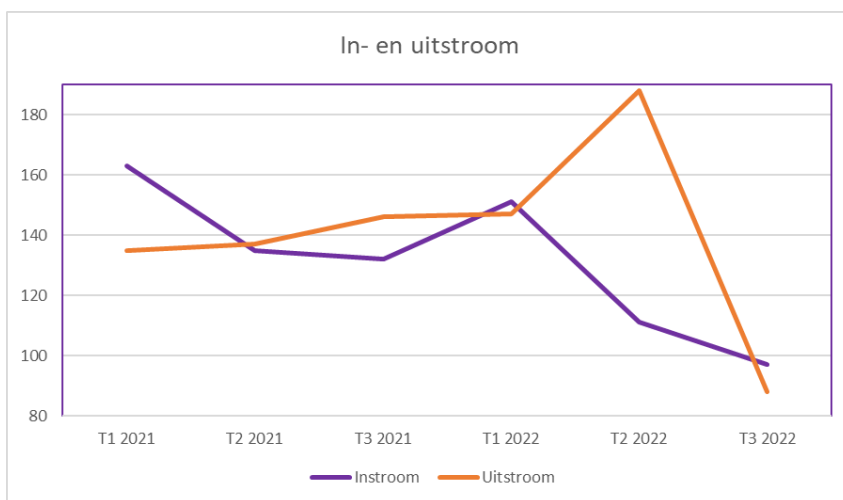
Het aantal Fte in loondienst is in 2022 gedaald van 1.726 Fte in januari naar 1.671 Fte in december. Ten opzichte van de begroting (1.769 Fte) heeft Amsta in december een vacature ruimte van 98 Fte.



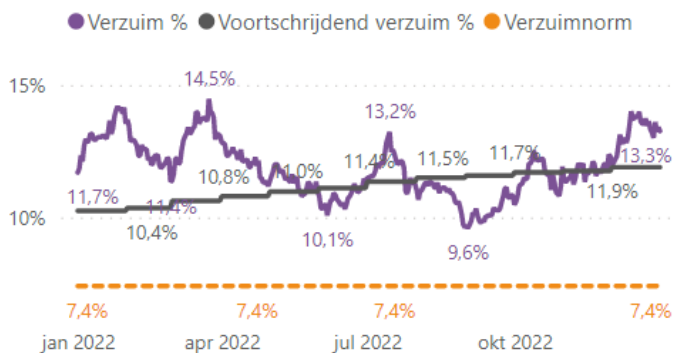
¹ De details betreffende de afspraken over convenanten staan in hoofdstuk 5 van de overeenkomst zakelijke financiering van de Rabobank.

In 2022 zijn er in totaal 309 medewerkers ingestroomd, waarvan 97 medewerkers in de laatste 4 maanden van 2022 (contracten voor bepaalde en onbepaalde tijd, inclusief leerlingen en exclusief stagiaires). De totale instroom van nieuwe medewerkers is ten opzichte van vorig jaar gedaald. In 2021 was er een totale instroom van 430 nieuwe medewerkers.

In 2022 zijn er in totaal 421 medewerkers uitgestroomd wat heeft geleid tot een uitstroompercentage van 19% (norm 2022 13,5%). De totale uitstroom is ten opzichte van 2021 licht gestegen. Vorig jaar zijn er in totaal 414 medewerkers uitgestroomd.



Het verzuim in 2022 laat een grillig verloop zien in lijn met de landelijke Covid-uitbraken. Begin 2022 bedroeg het verzuim gemiddeld voor Amsta 11,7% om vervolgens te dalen naar 9,6% eind augustus, waarna 2022 geëindigd is met een verzuim van 13,3%. In het eerste kwartaal 2023 ligt het voortschrijdend verzuim tussen 10,5% en 11%. Om het verzuim structureel lager te krijgen is naast de start van een nieuwe arbodienst medio 2022 een gericht plan van aanpak in ontwikkeling dat in het tweede kwartaal van 2023 opgeleverd wordt.



5. Toekomstparagraaf

In de komende jaren werken we de programma's en thema's uit de koers verder uit. De besturingsfilosofie krijgt vorm. De volgende randvoorwaarden zijn zo opgesteld dat we aan de grote uitdagingen kunnen voldoen. Hierbij werkt Amsta volgens de Governancecode Zorg.

Bij Amsta zoeken we **nieuwe, slimme manieren om ons werk makkelijker, beter én leuker te maken**. We zorgen voor eenvoudige werkprocessen en blijven zoeken naar innovatieve oplossingen om de grote opgaven waar we voor staan, aan te kunnen. Concreet betekent dit dat we samen met medewerkers, cliënten en naasten gaan kijken hoe we het werk beter kunnen organiseren, wat anders of efficiënter kan en welke (overbodige) werkzaamheden we niet meer moeten doen.

De inzet van technologie maakt Amsta tot een belangrijke prioriteit. Technologie kan ons helpen om de zorg te ontlasten en onze bewoners zo zelfstandig mogelijk te houden. Amsta zet daarom in op technologie die helpt het leven van cliënten aangenamer te maken en zorgmedewerkers ondersteunt in hun dagelijkse werk. De wensen en behoeftes van cliënten en medewerkers zijn hierbij het startpunt. Wanneer we nieuwe technologie in gebruik nemen, zorgen we voor voldoende training en instructie, zodat technologie ook goed toegankelijk en bruikbaar is in de praktijk.

Amsta ontwikkelt zich tot een duurzame organisatie. Dit gaat verder dan alleen het energiegebruik en CO₂ terugdringen en zuinig en circulair omgaan met materialen. Amsta bekijkt hoe het een bijdrage kan leveren aan het behalen van de 17 wereldwijde duurzame ontwikkelingsdoelen op het gebied van armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaat. Voor Amsta speelt haar duurzame ambitie een belangrijke rol in het aantrekkelijk blijven voor haar medewerkers en in de samenwerking met stakeholders.

Amsta zorgt voor **een toekomstgerichte bedrijfsvoering** en we creëren de juiste voorwaarden voor de zorg. We hebben elk moment (in)zicht en overzicht om wendbaar de juiste keuzes te maken.

5.1 Verwachte investeringen

Als onderdeel van de planning- en controlcyclus wordt elk jaar een meerjarenraming gemaakt. De verwachte investering voor de komende 5 jaar vormt o.a. de basis voor de meerjarenbegroting.

In 2022 is de opdracht verstrekt om een nieuw strategisch vastgoedplan op te stellen. De uitkomsten van het nieuwe strategisch vastgoedplan zullen medio juni 2023 gepresenteerd worden. De huidige investeringen die meegenomen zijn in de meerjaren begroting zijn gebaseerd op de ingezette investeringen waarvoor ook de financiering is afgesloten. Medio 2023 zal met het afronden van de meerjaren vastgoedstrategie en de vastgestelde jaarplanning vanuit de nieuwe koers een update van deze meerjarenraming gemaakt worden. Voor de begroting 2023 is een investeringsbedrag van € 19.970.000 opgenomen, waarmee voldaan wordt aan de afspraken in de bankconvenanten om maximaal € 25.500.000 te investeren.

5.2 Financieringsverwachtingen

Het strategisch vastgoedplan dat in medio 2023 beschikbaar komt kan aanleiding zijn om opnieuw naar onze financieringsbehoefte te kijken. Op basis van de huidige situatie voldoet de huidige financiering om op korte en middellange termijn aan de (ver)bouwambitie van Amsta te kunnen werken.

Conform de bankconvenanten voor de financiering van de huidige situatie zijn de afspraken van een maximaal bedrag voor investeringen 2023 € 25.500.000 met daarbij een EBITDA van € 8.000.000.

5.3 Verwachte personeelsbezetting

De personeelsbezetting wordt voor de komende 5 jaar gebaseerd op de verwachte omzet. Op basis van deze verwachting zal het aantal benodigde FTE niet afwijken zoals opgenomen in de begroting 2023. Gezien de huidige arbeidsmarkt is Amsta voor de komende jaren nog afhankelijk van de inzet van personeel niet in loondienst.

Door de inrichting in 2023 van een Plan & flexbureau is de verwachting dat de kosten die hiermee gemoeid zijn, beheerst worden.

5.4 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

Voor zowel de zorgexploitatie als de kosten is het uitgangspunt de jaarrekening 2022, aangevuld met de toekomstige verwachtingen op basis van de huidige situatie. De capaciteit is over de gehele periode op een beschikbaar stabiel niveau van 1.374 plaatsen gesteld, met daaraan gekoppeld een bedbezetting van 97,8%. Hierdoor laat de omzet een stabiele trend zien die de continuïteit van Amsta waarborgt. Door de aan de productie gekoppelde inzet van personeel laat het resultaat een positief beeld voor de aankomende jaren zien. Op basis van de meerjarenraming is de verwachting dat Amsta de komende 5 jaar kan blijven voldoen aan de voorwaarden van financiers.

6. Risicomanagement

Verankering risicomanagement en risicobereidheid

Het risicomanagement binnen Amsta maakt onderdeel uit van de reguliere P&C cyclus. Elke klantgroep en ondersteunende dienst heeft in 2022 een risicoanalyse gemaakt. Periodiek zijn de risico's en de getroffen maatregelen gemonitord, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Tevens zijn de risicoanalyses van de klantgroepen en ondersteunende diensten de basis geweest voor de risicoanalyse op organisatieniveau. De managers van de ondersteunende diensten en de klantgroepen hebben op basis van variabelen kans van optreden en impact op de organisatie prioriteit aangebracht in de risico's. De risico's met de hoogste prioriteit zijn opgenomen in de bovenstaande risicoanalyse. De risicobereidheid van deze risico's is dus laag. De houding ten aanzien van de risico's is dan ook om deze zoveel als mogelijk te beheersen en de impact op de organisatie te beperken. In onderstaande risicoanalyse is in de tweede kolom de risicohouding van Amsta weergegeven.

Voornaamste risico's en onzekerheden	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen/verbeteringen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Amsta is niet in staat om te voldoen aan het eigen kwaliteitsplan	Zeer Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Het uitvoeren en evalueren van het huidige kwaliteitssysteem. • Opnemen van audit Kwaliteit Management Systeem in auditplan. 2022 t/m 2024 • Het uitvoeren en naleven van het kwaliteitsplan 2022 (o.a. bestaande uit methodisch werken aan persoonsgerichte zorg, medicatieveiligheid, hygiëne en MOVE-model) 	<ul style="list-style-type: none"> • De client krijgt niet de kwaliteit waar hij/zij recht op heeft. • Amsta voldoet mogelijk niet aan de kwaliteitskaders in de zorg. • Indirect via instroom nieuwe cliënten. En/of niet gefinancierd krijgen van de geleverde zorg door zorgkantoor en verzekeraars.
Financiële beheersing en sturing ²	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • De P&C cyclus is van verantwoording per tertaal naar kwartaal verschoven voor 2023 • Een strakke sturing op de PDCA in de vorm sturen op het binnen de kaders blijven van de begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Het behalen van een financieel gezond resultaat binnen de kaders van de begroting • Continuïteit van de bedrijfsvoering
Amsta is niet in staat om te voldoen aan de gestelde eisen in de bankconvenanten zoals afgesproken bij het aangaan van financiering	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • De P&C cyclus is van verantwoording per tertaal naar kwartaal verschoven voor 2023 inclusief het maken van een prognose op kwartaal basis • Bewaking middels Treasury commissie. Periodiek overleg huisbankier. Indien signalen dat Amsta niet meer aan convenanten kan voldoen dan kan direct actie worden genomen, eventueel in overleg met de huisbankier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amsta voldoet niet aan de norm 2023 en zal direct in overleg treden met de huisbankier
Door gebrek aan instroom en een hoge uitstroom ontstaat er een tekort aan personeel (zorgpersoneel en personeel ondersteunde afdelingen) op zowel kwantitatief als kwalitatief vlak.	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Amsta heeft de taskforce bezetting op orde opgericht. • In het verlengde daarvan zijn er een viertal projectgroepen opgericht met elk een eigen focusgebied. De projectgroepen 'Arbeidsmarkt' en 'Terugdringen verloop' geven invulling aan de beheersing van dit risico. • De oprichting van een plan & flexpool komt voort uit deze projectgroepen en heeft als doel instroom te verhogen en uitstroom 	<ul style="list-style-type: none"> • Moeilijker om aan de kwaliteitseisen te voldoen. • Ontwikkeling binnen teams en innovatie blijft achter. • Kwaliteit van ondersteunde diensten komt onder druk te staan. • langdurige hoge inzet PNIL. <p>Het inzetten van PNIL als gevolg van een gebrek aan instroom en een hoge uitstroom leiden tot verhoogde</p>

² Ten aanzien van het risicomanagement inzake Financiële beheersing en sturing is gedurende 2022 bij de afdeling vastgoed een leemte zichtbaar geworden in de administratieve organisatie en interne beheersing waardoor een onregelmatigheid heeft kunnen plaatsvinden. De financiële effecten hiervan zijn onderzocht door een extern bureau en vervolgens zo mogelijk hersteld. Als gevolg hier van zijn inmiddels passende maatregelen getroffen, waaronder de aanscherping van de inkoopprocedures en -bevoegdheden.

		te beperken. Tevens tracht het de inzet van externe inhuur te beperken.	personele kosten en mogelijk een lagere kwaliteit van zorg.
Het verzuim van Amsta blijft structureel boven de gestelde norm	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Ter preventie van verzuim zijn verantwoordelijkheden herijkt en is er een oorzaakanalyse uitgevoerd naar het verzuim binnen Amsta. Er is in 2022 een nieuw contract met een externe arbodienst afgesloten die o.a. als aandachtsgebieden preventie en verzuim heeft. 	<ul style="list-style-type: none"> Kwantitatieve en kwalitatieve zorgvraag komt onder druk te staan. Hoge inzet van PNIL leidt tot hoge personeelskosten en mogelijk lagere kwaliteit van zorg.
Amsta levert zorg door het inzetten van onbevoegd personeel.	Zeer Laag	<ul style="list-style-type: none"> In 2022 is er een nieuw indiensttredingsproces geïmplementeerd waar wettelijk verplichte documentatie door de nieuwe medewerker wordt overhandigd aan de PSA medewerker, die deze controleert op juistheid. AFAS ondersteunt bij het signaleren van aflopende BIG-registraties. Op Amstanet wordt gecommuniceerd over belang van BIG-herregistratie. 	<ul style="list-style-type: none"> Boetes en reputatieschade Het kan leiden tot het opgelegd krijgen van een maatregel door de Inspectie. Intrekken van financiering door zorgverzekeraars en zorgkantoor.
Het onvoldoende investeren en inzetten op innovatie leidt tot het mislopen van kansen om kosten te reduceren en opbrengsten te genereren.	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> In 2022 is er, net als voorgaande jaren, budget vrijgemaakt voor investeringen in innovatie. Amsta-breed zijn de verdere stappen gezet betreft het ontwikkelen van een visie/strategie op het inzetten van EHealth, zorgtechnologie en digitaliseren. Toetsingskader EHealth/zorg-domotica is herijkt door ICT. Er is budget vrijgemaakt voor het opzetten van het team technologische innovatie. 	<ul style="list-style-type: none"> Kansen die toekomstige innovatie heeft ten aanzien van het oplossen van het personeelstekort worden niet benut. Hierdoor blijven de PNIL-kosten hoog. Amsta mist de kans om m.b.v. innovatieve oplossingen goede zorg te leveren tegen een acceptabele prijs. De concurrentiepositie van Amsta verslechtert. Dit kan leiden tot een beperkte instroom van cliënten (impact op opbrengsten) en medewerkers (impact personele capaciteit/kosten).
De continuïteit van bedrijfskritische systemen kan niet worden gewaarborgd.	Zeer Laag	<ul style="list-style-type: none"> Beheer werkplek- en netwerkinfra is extern belegd. SLA afspraken met ICT leveranciers over beschikbaarheid worden geëvalueerd. Afspraak met ICT leverancier over een back-up en recovery procedure. Firewalls en virusscanner aanwezig. 	Doelstellingen van de primaire processen ondervinden hinder en kunnen niet worden uitgevoerd zoals beoogd. Indirect niet tijdig declareren waardoor opbrengsten worden misgelopen.

		<ul style="list-style-type: none"> • 24/7 bereikbaarheid van in-en uitbestede ICT. • Noodprocedure voor ECD en ETDR in ontwikkeling. 	
Amsta voldoet niet aan wet en regelgeving waaronder voldoen aan de Wet Normering Topinkomens (WNT), verplichting te werken volgens de AVG, NEN7510, 12 en 13 (informatiebeveiliging).	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Privacy team aanwezig, die o.a. DPIA uitvoert bij gegevensverwerking met een hoog risico. • Werkgroep gegevensbescherming actief in Q4 2022 om zo gegevensbeschermingsbeleid verder te implementeren. • Maatregelen worden getroffen om in de toekomst aantoonbaar aan de NEN7510 te kunnen voldoen , zoals opzetten autorisatiematrixen, vaststellen informatiebeveiligingsbeleid. 	Niet voldoen aan de AVG en NEN-normen kan leiden tot het opgelegd krijgen van boetes, bestuurlijke aansprakelijkheid, imagoschade en het opgelegd krijgen van een maatregel door de externe toezichthouders.

Bijlage: overzicht nevenfuncties en scholing RvB en RvT

Achternaam	Tussenvoegsel	Voorletters	Dhr. of Mw.	Functie in RvB	Interim	Functie Sinds	Hoofd-functie	Nevenfuncties	Op welke wijze professionaliteit en deskundigheid ontwikkeld
Cremers		M.	Mw.	Vz.	Nee	15.03.2022	Vz.RvB	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Commissarissen Argos Zorggroep Lid Raad van Toezicht SWZ (Stichting Wassenaarse Zorgverlening, SWZ) Lid kwaliteitscommissie NVZD Bestuurslid Paul Cremers Lezing Bestuurslid Ben Sajatcentrum 	<ul style="list-style-type: none"> Revival Master Class juni 2022 Alumni bijeenkomsten VTCE educatiedagen in mei 2022 Intervisie maart, juni, september, november 2022
Rijswijk	van	V.G.Th.	Dhr.	Lid	Nee	01.12.2019	Lid RvB	<ul style="list-style-type: none"> Lid Adviesraad Stichting DoSocial DGA Dutch Laumax Group BV 	<ul style="list-style-type: none"> Via studiedagen en Webinars Programma Zelfreflectie voor bestuurders

achternaam	tussenv	voorl	Dhr. of mw	Functie in rvt	Interim	Functie sinds	Hoofdfunctie
Brink	Van den	G.	Mw.	lid	n.v.t.	01.04.2020	Zelfstandig gevestigd bestuursadviseur / interim bestuurder
Meer	Van der	P.E.	Dhr.	Vicevoorzitter	n.v.t.	01.07.2016	Voorzitter Raad van Bestuur Albert Schweitzer Ziekenhuis Dordrecht
Maarse		A.C.	Mw.	Lid	n.v.t.	21.09.2021	Director Assetmanagement, Syntrus Achmea Real Estate & Finance
Stoopendaal		A.M.V.	Mw.	Lid	n.v.t.	01.01.2022	Universitair Docent/Senior onderzoeker Erasmus School of Health Policy and Management, Sectie Health Care Governance, Erasmus Universiteit Rotterdam
Jaspers		R.B.M.	Dhr.	Lid	n.v.t.	02.05.2022	Voorzitter Raad van Bestuur GGNet tot 1-10- 2022 Zelfstandig gevestigd bestuursadviseur sinds 1-10-2022

achternaam	nevenfuncties	Op welke wijze professionaliteit en deskundigheid in 2022 ontwikkeld?
Brink	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Advies Centraal Indicatieorgaan Zorg (CIZ) • vice voorzitter programmacommissie Onbeperkt Meedoen, ZonMw • Lid Raad van Toezicht SIZA • Bestuurslid stichting Else • Bestuurslid stichting Het Dorp • Bestuurslid stichting Vrienden van het Dorp 	Via zelfstudie en intervisie Governance class Erasmus Centrum voor Zorgbestuur, deel 2
Meer	<ul style="list-style-type: none"> • Toezichthouder GGZInGeest 	
Maarse	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Cliëntenraad, Stichting Lievegoed, locatie De Joriskring 	Opleiding Toezicht Nieuwe Stijl voor de Zorg, Ebbinge Diverse (dag)congressen en seminars bezocht
Stoopendaal	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht ouderenzorgorganisatie Liemerije • Lid Klankbordgroep onderzoek Complexe zorg en Safety II, EUR/IGJ 	<ul style="list-style-type: none"> - Wetenschappelijk onderzoek naar toezicht op/verantwoording over zorg - Co-promotor proefschrift '<i>External and Internal Supervision. In search of connection.</i>' door Leonie Schakel, EUR, 2022 - Masterclass Toezichthouders in de zorg van nu. Zorgvisie Academy, nov 2022 - NVTZ ALV en jaarcongres, nov 2022
Jaspers	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter RvC Vicino • Penningmeester CCAF • Lid commissie Arbeidsvoorwaarde Pensioen PFZW • Voorzitter WGV Zorg en Welzijn • Lid Innovatie- en Adviescommissie Governancecode Zorg • Arbiter Scheidsgerecht Gezondheidszorg 	Studiedagen Intervisie Coaching Expeditie naar Waarde, P.P. Kloosterboer