

Bestuursverslag Amsta 2017

Feiten Amsta 2017



Inhoud

Voorwoord	3
1. Algemene informatie.....	4
1.1 Het nieuwe besturingsmodel	4
2. Kwaliteit van zorg en leven van onze klanten	4
2.1 Leren en verbeteren op het gebied van kwaliteit.....	4
2.2 Verhogen klanttevredenheid	5
2.3 Projecten en innovatie	6
2.4 Medezeggenschap cliënten	7
3. Kwaliteit van medewerkers.....	8
3.1 Transitie; versterken van de teams.....	8
3.2 Strategische personeelsplanning (SPP)	9
3.3 Medewerkerstevredenheid	9
3.4 Arbeidsmarkt en opleiden	9
3.5 Medezeggenschap medewerkers.....	9
4. Kwaliteit en veiligheid in de locaties	10
4.1 Toekomstbestendige huisvesting	10
4.2 Integrale (brand)veiligheid	11
4.3 Milieu.....	11
5. Amsta goed bekend in stad en land	11
5.1 Amsta zichtbaar in de stad	11
5.2 Nieuwe website.....	11
5.3 10 jaar Amsta.....	12
5.4 Ontmoeting met bewoners, buurt, stagiaires en nieuwe medewerkers.....	12
5.5 Media	12
6. Organisatie, bestuur en toezicht.....	12
6.1 Juridische structuur.....	12
6.2 Raad van Bestuur	12
6.3 Raad van Toezicht	13
6.4 Stichting Vrienden van Amsta.....	15
7. Financieel resultaat	16
7.1 Resultaat 2017	16
7.2 Ratio's	17
7.3 Eigen vermogen.....	17
7.4 Streefnorm liquiditeit	18

Voorwoord

In dit bestuursverslag leest u meer over de veranderingen die binnen Amsta zijn ingezet. De transitie naar een nieuw besturingsmodel is in 2017 voor de ouderenzorg een intensief proces geweest voor veel medewerkers. We zijn trots dat we de aanstelling van de klantgroepmanagers, clustermanagers en teamcoaches in 2017 goed konden afronden. Bij Amsta Karaad is de organisatieverandering in 2017 geëvalueerd. De resultaten leiden mogelijk tot aanpassing van werkwijzen en worden als leerpunten meegenomen in de teamontwikkeling van de ouderenzorg.

Werven van collega's is in de huidige arbeidsmarkt moeilijk. In gezamenlijkheid in de stad werken we aan het aantrekken en opleiden van nieuwe collega's langs diverse lijnen. Dit doen we op basis van de strategische personeelsplannen per klantgroep.

De ontwikkelafspraken die met het Zorgkantoor gemaakt zijn, zijn succesvol afgerond. Veel collega's hebben zich hiervoor ingezet en we zijn trots op de resultaten.

We zien dat de afspraken uit het jaarplan in het algemeen conform planning lopen. Een uitzondering geldt voor het verzuim.

We realiseerden in 2017 een positief financieel resultaat.

Al met al was 2017 een jaar waarin we hard hebben gewerkt om cliënten goede zorg te bieden, de organisatie te kantelen naar klantgroepen en om financieel gezond te blijven. Dit was alleen mogelijk door de inzet van onze medewerkers, vrijwilligers, naasten, samenwerkingspartners en leveranciers. Hen willen we op deze plaats dan ook graag bedanken.

Petra van Dam en Mattheus Wassenaar
Raad van Bestuur Amsta

1. Algemene informatie

1.1 Het nieuwe besturingsmodel

Amsta wil zich als organisatie zo goed mogelijk op de behoeften en leefwensen van onze verschillende klanten richten. Dit doen we aan de hand van klantgroepen. We willen ons werk en onze faciliteiten inrichten vanuit de verschillende vragen van de klant(groepen) in plaats van vanuit het aanbod van de organisatie. Dat vraagt ook een organisatie langs de lijn van de verschillende klantgroepen. In 2017 heeft Amsta het denken in sectoren en het onderscheid tussen woonzorgcentra, kleinschalig wonen en verpleeghuizen losgelaten en hebben we een nieuwe besturingsmodel voor 2018 ontwikkeld, gebaseerd op 5 klantgroepen:

- Leven op stadse wijze
- Leven in een kleine groep
- Herstel
- Leven in de wijk
- Amsta Karaad

Een belangrijk uitgangspunt binnen dit besturingsmodel is dat de regelruimte voor cliënten, medewerkers en teams wordt vergroot. Verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden liggen laag in de organisatie. In 2017 zijn de voorbereidingen getroffen om de zorgteams binnen de ouderenzorg vanaf 2018 geleidelijk om te vormen tot resultaatverantwoordelijke teams die meer vrijheid en professionele verantwoordelijkheid krijgen om de dingen zelf te regelen en nog beter zorg te leveren die aansluit bij de wensen van hun cliënten. Het management krijgt daarbij een meer coachende en faciliterende rol. Deze verandering was in 2016 reeds bij Amsta Karaad in gang gezet.

Voor meer informatie verwijzen wij naar de website www.Amsta.nl waarop alle informatie over de inrichting van de organisatie, zoals de klantgroepen en expertises, te vinden is.

2. Kwaliteit van zorg en leven van onze klanten

Amsta heeft ook in 2017 verschillende initiatieven genomen om de kwaliteit van leven van onze klanten te verbeteren. Voor een uitgebreide beschrijving van de verschillende items uit de kwaliteitskaders verwijzen we naar de kwaliteitsverslagen van de verpleeghuiszorg binnen Amsta en Amsta Karaad. Deze zijn vanaf 1 juli 2017 te vinden op www.amsta.nl. De ontwikkeldoelen zoals overeengekomen met het zorgkantoor, bedoeld om de kwaliteit van zorg en leven te verbeteren, zijn gerealiseerd.

2.1 Leren en verbeteren op het gebied van kwaliteit

Eind 2017 was het kwaliteitsmodel rond. Voor dit kwaliteitsmodel is het uitgangspunt dat kwaliteit in de eerste plaats ontstaat in de relatie tussen cliënt, medewerker en naasten. Dit betekent dat we niet zonder deze “driehoek” de kwaliteit van ondersteuning, zorg en behandeling kunnen bieden en aantonen. Het team krijgt hierbij ondersteuning van de regieverpleegkundige, de teamcoach en de clustermanager. Participatie van de cliënten vindt plaats o.a. via de ‘huiskamergesprekken’ en in het multidisciplinair overleg.

In 2017 is bruikbare managementinformatie voor de teams en managers voorbereid. Er is een kwaliteitscommissie waarin de cliëntenraad participeert. Amsta neemt deel aan het lerend netwerk met Cordaan, Amstelring en Zorggroep Amsterdam Oost en we hebben in 2017 een start gemaakt het professionaliseren van het auditsysteem.

2.2 Verhogen klanttevredenheid

Client centraal

In de zorg en de ondersteunende diensten van de ouderenzorg is het gedachtegoed van 'Simpelweg Gelukkig'¹ een belangrijk uitgangspunt. De vraag van de klant en het geven van ruimte aan de teams in de zorg en begeleiding staan hierbij centraal. Bij Amsta Karaad heeft in 2017 de uitwerking van het sectorplan 'Op weg naar eigen kracht' centraal gestaan. Medewerkers zien en krijgen meer mogelijkheden om individuele oplossingen te zoeken voor cliëntvragen. De medewerkers zijn middels de methodiek Dialoog met de Klant voortdurend in gesprek met de cliënt. De dynamische driehoek cliënt – belangenbehartiger - begeleider is de basis van de zorg en ondersteuning. Medewerkers worden geschoold in het werken in deze driehoek.

Vanuit het landelijke programma 'Waardigheid en Trots' krijgt Amsta in 2017 opnieuw financiële middelen voor verbeterprojecten en scholing. Ook activiteiten in het kader van zinvolle dagbesteding komen hiervoor in aanmerking. De wijze van ondersteuning van de teams hierbij is expliciet onderdeel van de scholing en coaching.

Betrekken vrijwilligers en mantelzorgers

Amsta kan een beroep doen op een groot aantal vrijwilligers en mantelzorgers. Voor de cliënten is een goede matching van belang. De aantallen vrijwilligers waren in 2017 vergelijkbaar met voorgaande jaren.

Monitoren klanttevredenheid

De klanttevredenheid is in 2017 op verschillende manieren gemonitord. We hebben gekozen voor het organiseren van teamsessies en het nagaan van de ervaringen van de bewoners middels interviews en 'cliënttevredenheidskaarten', gegevens uit het MDO (multidisciplinair overleg) en de huiskamergesprekken in de ouderenzorg. Bij Amsta Karaad is het instrument 'Dit vind ik ervan' toegepast. Er is een samenvattend beeld over de cliëntwaardering gemaakt waarbij de zorgvisiethema's uit het meerjarenbeleid (w.o. eigen regie, vrijheid en zelfbeschikking, meedenken en meedoen) als uitgangspunt zijn genomen. Voor een samenvattend beeld verwijzen we naar het kwaliteitsverslag van Amsta.

Klachten

In 2017 zijn er totaal 142 klachten ingediend bij de klachtenfunctionaris, van 50 personen. In 2016 waren dit 156 klachten, van 45 personen. In 2017 worden de klachten van Amsta Karaad die binnenkomen bij de klachtenfunctionaris voor het eerst meegenomen in de klachtenregistratie van Amsta. Van de 5 klachten werden er 3 bij de Raad van Bestuur ingediend. Deze vijf klachten staan op zichzelf en laten geen trends zien. De meeste klachten binnen Amsta Karaad worden laagdrempelig opgelost met behulp van de cliëntenvertrouwenspersoon.

Met het in werking treden van de Wkkgz² heeft de klager de mogelijkheid om zijn klachten rechtstreeks voor te leggen aan de Raad van Bestuur. In 2017 maakten 9 klagers gebruik van deze mogelijkheid en dienden zij 39 klachten in. De klachten die bij de Raad van Bestuur (RvB) binnen kwamen gaven geen aanleiding om de klacht bij de Geschillencommissie Zorg in te dienen.

¹ Simpelweg Gelukkig is in 2015 geïntroduceerd als een verbeterproces bij een aantal teams van de verpleeghuizen Jan Bonga, de Poort en het dr. Sarphatihuis. Na een jaar zijn de resultaten zodanig positief dat we het gedachtegoed van Simpelweg Gelukkig hebben ingevoerd binnen alle locaties van de ouderenzorg. Het uitgangspunt van Simpelweg Gelukkig is dat we willen bereiken dat we bij alles wat we doen ons steeds afvragen: "Leiden de keuzes die wij maken tot meer welzijn en geluk van onze klant?" En dat we daar ook naar handelen. We noemen dit Terug naar de Bedoeling.

² De Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen Zorg

Aard van de klachten

Vanuit het jaarverslag van de klachtenfunctionaris komen een aantal type klachten naar voren. De belangrijkste onderwerpen waar de meeste klachten betrekking op hebben zijn:

- te weinig overleg met de contactpersonen, vooral op momenten wanneer de cliënt zijn eigen situatie niet kan overzien;
- de veiligheid in de woon/leefsituatie, voorbeelden zijn: de ervaring van de cliënt dat de organisatie onvoldoende aandacht schenkt aan de hygiënische omstandigheden waardoor infecties zouden kunnen ontstaan, het alarm dat niet goed werkt of niet wordt opgevolgd en dat hulpmiddelen zoals een bril of gehoorapparaat worden vermist;
- een tekort aan adequate gezondheidsbescherming en –bevordering. Dit zijn overwegend klachten waarbij het evenwicht tussen goed vaktechnisch handelen en de wensen en de voorkeuren van de cliënt of vertegenwoordiger uit balans zijn. Voorbeelden zijn individuele gezondheidsklachten, deskundig gebruik van hulpmiddelen, medicijngebruik, continenzorg en zorg voor eten en drinken.
- het gemis van cliëntgerichtheid zoals bijvoorbeeld bij een verhuizing waar te weinig rekening zou zijn gehouden met de sociale setting van de cliënt. Maar ook het gevoel dat de zorgmedewerkers meer op elkaar zijn gericht dan op de cliënt.

Bij Amsta Karaad hebben in 2017 87 cliënten een beroep gedaan op de cliëntenvertrouwenspersoon, in 2016 waren dit 57 cliënten. Het totaal aantal ondersteuningsvragen van cliënten was in 2017: 242, ten opzichte van 166 in 2016. De cliëntvertrouwenspersoon concludeert dat de toename voor een groot deel te maken heeft met de emoties die onveiligheidsgevoelens met zich mee brengen. Hiervoor werd vaak de cliëntenvertrouwenspersoon opgezocht en met regelmaat door meerdere cliënten van bepaalde locaties waar dit speelde. Belangrijke thema's in 2017 waren bejegening door cliënten, veiligheid en vrijheidsbeperkingen. Belangrijk thema voor Amsta Karaad is het ontwikkelen van meer door cliënten ervaren veilige, diverse, passende en aantrekkelijke huisvesting. Enkele situaties van onveiligheidsgevoelens en bejegeningsskwesties zijn opgelost door verhuizingen van bepaalde cliënten en/of maatregelen. Verbeteracties worden in de teams opgepakt door scholing gericht op borging van veiligheid in zorg en ondersteuning en op het gebied van communicatie en bejegening.

Inspectie van Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2017 zijn er waren er geen bezoeken vanuit de IGJ. De verbeter- en leerpunten uit voorgaande jaren werden onder de aandacht gebracht van nieuwe managers.

2.3 Projecten en innovatie

Amsta richt zich op nieuwe vormen van zorgverlening en concepten zoals de klantgroepen, om de zorgvisie na te kunnen streven. Innovatieve projecten in 2017 zijn:

- Uitwerken van de klantgroepvisies, o.a. in relatie tot de bouw van de nieuwe locatie Ritzema Bosstraat;
- Doorlopend inzetten van expertise en wetenschap via het Ben Sajet Centrum. Amsta is in 2017 deelnemer geworden;
- Deelname aan het Topcare-programma Korsakov en in het bijzonder het Topcare Potential programma. Hiermee krijgt Amsta de komende twee jaar begeleiding om te gaan voldoen aan de kwaliteitscriteria van Topcare;
- Deelname aan de pilot ketenzorg voor jonge mensen met een dementie van Midden-Nederland. Met vier zorgpartners wordt de keten opgezet met als doel één verzamelpunt voor vragen vanuit mantelzorg en werkveld.

- Realiseren van het buurtrestaurant de Ontmoeting binnen de Poort. De wijkfunctie die hier is opgezet gaat ook in andere locaties ontwikkeld worden;
- Ontwikkelen van behandelprogramma's door het Behandeladviescentrum;
- Uitvoeren van de pilot persoonsvolgende bekostiging³. De evaluatie van de pilot Persoonsvolgend budget is in 2017 afgerond. De pilot succesvol is verlopen. In 2018 wordt hieraan een vervolg gegeven, in ieder geval in de nieuwe locatie Ritzema Bosstraat;
- Trainen van teams in gastvrijheid. Zo is de training van het team dienstverlening in de Poort succesvol afgerond met certificaten voor de medewerkers;
- Voorbereiden van de opening van de herstelafdeling in MC Slotervaart in 2018. Verbouwd zijn twee Amsta-afdelingen in het MC Slotervaart voor herstel en re-activatie;
- Sponsoring van Miracles of Music⁴. Hierdoor kan Amsta deelnemen aan (delen van) de documentaire, de theatershow, het educatieve programma voor medewerkers en mantelzorgers en het congres van Miracles of Music. We investeren omdat we zo mantelzorgers meer kunnen betrekken bij de zorg en omdat het een kans is mee te doen aan wetenschappelijk onderzoek naar het effect van muziektherapie en muziekbeleving.

2.4 Medezeggenschap cliënten

Amsta heeft één Centrale cliëntenraad (CCR) en er waren eind 2017 negen lokale cliëntenraden. De CCR bestaat uit elf leden, welke afgevaardigd zijn door de lokale cliëntenraden. De lokale raden vervullen de medezeggenschapsfunctie op lokaal niveau; de CCR functioneert op Amsta-niveau. De CCR brengt gemiddeld eens per twee maanden een nieuwsbrief uit en heeft in 2017 advies uitgebracht over:

- entree- en wachtlijstbeheer;
- afschaffen schaduw dossier;
- internet en TV bewoners;
- BHV en crisismanagement;
- Besturingsmodel;
- jaarrekening 2016 Amsta;
- benoeming Klantgroepmanagers;
- begroting 2018 Amsta;
- herbenoeming lid Raad van Toezicht.

De Centrale Cliëntenraad heeft geparticipeerd in de beleidsontwikkeling van het besturingsmodel en heeft in het bijzonder gekeken naar de gevolgen die dit heeft voor de cliënten. Daarnaast is een traject opgestart om te komen tot andere vormen van (mede)zeggenschap op met name lokaal niveau rond en met de bewoners. De raad peilt jaarlijks via de lokale raden (soms aan de hand van een thema en anders middels een open vraag) wat goed gaat en wat beter kan. Ook over 2017 is dit overzicht door de CCR opgesteld. De thema's die het meest genoemd worden zijn vergelijkbaar met voorgaande jaren; communicatie naar bewoners en verwanten, personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief), bejegening van bewoners, aanbod van en begeleiding bij activiteiten / zinvolle dag en de kwaliteit van de maaltijden.

³ Persoonsvolgende bekostiging in de instelling betekent dat de cliënt bepaalt op welke manier het (zorg zwaarte pakket) budget wordt besteed. Op cliëtniveau wordt inzichtelijk gemaakt wat de inkomsten zijn (virtueel budget gebaseerd op tarief).

⁴ In het nieuwe project Miracles of Music werken wetenschappers, musici en muziektherapeuten samen om muziek de plek te geven die ze verdient in de zorg en het onderwijs.

3. Kwaliteit van medewerkers

3.1 Transitie; versterken van de teams

Afgelopen jaar stond voor een groot deel in het teken van de transitie naar een nieuwe besturingsfilosofie, een nieuw besturingsmodel en uiteindelijk het Nieuwe Amsta. Door tien ontwerpgroepen is in 2017 hard gewerkt om dit vorm en inhoud te geven. Zo heeft een ontwerpgroep zich gebogen over de vraag welke taken en verantwoordelijkheden teams willen hebben om meer en beter klantcontact te realiseren. Dit heeft geresulteerd in onderstaande plaat, als stip op de horizon voor de teamontwikkeling de komende jaren.



Daarnaast is in andere ontwerpgroepen gewerkt aan o.a. een nieuw leiderschapsprofiel, een nieuwe organisatie indeling en een andere overlegstructuur. De uitwerkingen hiervan zijn meegenomen in het reorganisatieplan en hebben geleid tot een reorganisatie in 2017, waardoor aansturing vanuit klantgroepen i.p.v. locaties is ontstaan en taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn belegd. Bij Amsta Karaad is dit proces al eerder ingezet en in 2017 geïmplementeerd, waarbij voor de resultaatverantwoordelijke teams veel scholingsmogelijkheden zijn geboden.

In 2017 blijft het verzuim een belangrijk aandachtspunt binnen Amsta. Het voortschrijdend jaargemiddelde van Amsta vertoont gedurende 2017 een stijgende trend. Ultimo december 2017 bedroeg het voortschrijdend jaargemiddelde 7,9%, ten opzichte van een percentage van 6,7% een jaar daarvoor. In de gehele VVT sector is het verzuimpercentage de afgelopen jaren eveneens gestegen, waarbij gesignaleerd wordt dat het aandeel van het langdurig verzuim toeneemt en dat het verzuimpercentage in alle leeftijdsgroepen is gestegen, maar onder oudere medewerkers het meest.

Ook in 2017 zijn er binnen Amsta extra trainingen ingezet om de leidinggevendenden te ondersteunen bij de aanpak van verzuim. Daarnaast is gestart met het houden van maandrisicogesprekken voor locaties met een hoog/risicovol verzuim. In 2017 is een projectgroep 50+ gestart om de duurzame inzetbaarheid van met name oudere medewerkers te stimuleren. De projectgroep is in 2017 met aanbevelingen gekomen naar de desbetreffende klantgroepmanager, waar in 2018 gevolg aan zal worden gegeven.

3.2 Strategische personeelsplanning (SPP)

In de sector kleinschalig wonen is begin 2017 een ander functiegebouw ingevoerd, gericht op de klantgroep en in lijn met het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. De kern is een vereenvoudiging van het functiegebouw met heldere functies en verantwoordelijkheden. Ook is in 2017 het functiegebouw van Amsta Karaad herzien en heeft Amsta Karaad een nieuw leerlingenbeleid ingevoerd. De strategische personeelsplannen per klantgroep zijn beschreven en worden in 2018 afgerond.

3.3 Medewerkerstevredenheid

In 2017 is zowel voor de ouderenzorg als bij Amsta Karaad een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Voor de ouderenzorg is het algemene tevredenheidscijfer een 7,1. En binnen een Amsta Karaad een 6. Dit is een daling ten opzichte van 2015, deze daling is te zien in de gehele sector. De tevredenheid en werkbeleving bij het Behandel Advies Centrum is gestegen, terwijl dat bij Bedrijfsvoering (BVO) is gedaald. In 2017 is voor het eerst ook onderzocht hoe de bevlogenheid van medewerkers is. Hierop scoren we binnen de ouderenzorg een 7,8 en binnen Amsta Karaad een 6,8. Managers en teamcoaches betrekken de resultaten bij de teamontwikkeling.

3.4 Arbeidsmarkt en opleiden

Om de arbeidsmarktpositie te verbeteren zijn in 2017 diverse acties in gang gezet. We sluiten aan bij de doelgroep met onze wervingsmiddelen. Op het gebied van opleiden & ontwikkelen zijn in 2017 de volgende initiatieven genomen:

- Ontwikkeling en oplevering van de businesscase initieel leren;
- Voorbereiding van het Gilde leren in het Dr. Sarphatihuis;
- Versterking van de samenwerking met de ROC's;
- Start inhouse opleiding voor mensen zonder startkwalificatie tot facilitair medewerker;
- Start SVOZ opleiding van huiskamerassistenten tot helpenden niveau 2 in de Poort;
- Start nieuwe instroom BBL op niveau 3, 4, 5;
- Start en verdere ontwikkeling van de vakschool langdurige zorg voor doorstroom van niveau 3 naar niveau 4 i.s.m. Cordaan, Amstelring, ZGAO, ROC TOP en ROC Amsterdam;
- Aanbieden van stages voor statushouders als voortraject voor de opleiding verzorgende IG.

3.5 Medezeggenschap medewerkers

Besturingsmodel

In 2017 is de OR nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van het nieuwe besturingsmodel door deelname aan de regiegroep die maandelijks bij elkaar kwam. Thema's zoals zelforganisatie, de overlegstructuur en gastvrijheid en services zijn behandeld. De adviezen van de ondernemingsraad, zoals over de invoering van een eenduidige teamscan en de toewijzing van huidige leidinggevendenden als clustermanager aan nieuwe teams, zijn overgenomen. De OR heeft daarnaast geadviseerd over de benoeming van de klantgroepmanagers.

Nieuwe medezeggenschapsstructuur

De voortgang om te komen tot een nieuwe medezeggenschapsstructuur is in het najaar 2017 opgestart en

loopt voorspoedig. De onderdeelcommissies van de OR zijn gestopt en de participatiegroepen per klantgroep worden opgestart.

Kanteling werktijden: meer zeggenschap bij teams en medewerkers

In de cao VVT is door de cao-partijen een artikel opgenomen over de decentralisatie van de vaststelling van werktijden. Dit proces heeft als naam 'de Kanteling' meegekregen. De OR en RvB hebben hier in de eerste helft van het jaar afspraken over gemaakt. Deze afspraken houden rekening met de ontwikkeling van zelforganisatie binnen de zorgteams. Dit komt tot uiting in mogelijkheden om directer in te kunnen spelen op de klant/zorgvraag door het team. Het kader werktijden, met input van de medewerkers en MT, is in september rond gekomen, na raadpleging van de vakbonden en de achterban.

Verzuim

Rondom het verzuim binnen Amsta is er regelmatig overleg tussen OR en RvB. Zo is een project waarbij aandacht is voor oudere medewerkers (project 50plus) besproken. Regelmatig worden de verzuimcijfers besproken. De OR heeft ingestemd met een tijdelijk verzuimbureau. Voor wat betreft preventieve maatregelen is naar aanleiding van gesprekken van de Raad van Bestuur met de interne en externe vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk en een vertegenwoordiging van het opvangteam naar voren gekomen dat medewerkers een drempel ervaren om eerdergenoemden te benaderen. Na afstemming met de OR is een brief uitgegaan naar alle medewerkers over veiligheid op de werkvloer.

Arbeidsmarkt

Het grote aantal vacatures bij Amsta is regelmatig onderwerp van gesprek binnen de overlegvergadering. In relatie tot dit thema zijn de plannen rondom de strategische personeelsplanning per klantgroep besproken en zijn de concrete acties mbt werving toegelicht. Door de OR is in april onduidelijkheid en ontevredenheid over de prestaties van de medewerkers van Aethon geuit. In april/ mei heeft een evaluatie plaats gevonden. De OR is meegenomen in de uitkomsten.

Andere belangrijke ontwikkelingen en gespreksonderwerpen:

- ICT: de OR heeft geadviseerd over het voorgenomen besluit om het technisch beheer en het hosten van applicaties uit te besteden. Met in achtneming van de aanbevelingen, waar onder extra aandacht voor een goede Service Level Agreement, is het besluit genomen om onderdelen uit te gaan besteden.
- De OR heeft positief geadviseerd over de herbenoeming van de twee leden van de Raad van Toezicht (RvT) en de voorzitter van de RvT;
- Het nieuwe kwaliteitsmodel en de werving van een kwaliteitscontroller zijn aan de OR toegelicht;
- De uitkomsten van de twee medewerkerstevredenheidsonderzoeken zijn met de OR besproken;
- De herziening van de klachtenprocedure medewerkers is in ontwikkeling;
- Er wordt een nieuw OR- reglement opgesteld;
- Jaarplan en begroting 2018 en kwartaalrapportages: de OR heeft vragen ter verduidelijking gesteld. Diverse onderwerpen zijn door de Raad van Bestuur toegelicht.

4. Kwaliteit en veiligheid in de locaties

4.1 Toekomstbestendige huisvesting

- de nieuwe locatie Ritzema Bosstraat is in aanbouw;
- de voorbereidingen voor de verhuizing van bewoners van Nellestein in 2018 zijn in gang gezet;
- de voorbereiding van de verhuizing van de afdeling Ceder uit de Jan Bonga naar het MC Slotervaart;

- Binnen de locaties van Amsta worden investeringen gedaan om de kwaliteit van wonen te verbeteren. Zo worden huiskamers geschilderd, oud sanitair wordt vervangen, nieuw meubilair wordt aangeschaft en er wordt heel gericht gekeken naar meer bewegingsvrijheid voor cliënten die dit nodig hebben. Om te zorgen voor een goede kwaliteitsslag en een “Amsta-uitstraling” wordt gekeken naar meer eenheid in de inrichting van de locaties daarbij rekening houdend met de specifieke wensen voor de klantgroepen. Voor alle huiskamers en gemeenschappelijke ruimtes is in het kader van 10 jaar Amsta nieuw meubilair besteld. Ook is geïnvesteerd in de vloeren en schilderwerk.

4.2 Integrale (brand)veiligheid

In 2017 is extra aandacht geweest voor integrale fysieke veiligheid. Hierbij gaat het om veiligheid van de woon- en leefomgeving en veiligheid voor medewerkers. De focus heeft gelegen op veiligheid van gebouwen (in het bijzonder BHV en brandveiligheid) en op veiligheid voor medewerkers (nieuwe RI&E-methode). De afloop van de certificering van locaties is in 2017 goed in beeld gebracht en hier wordt op geanticipeerd. Ontruimingsoefeningen zijn uitgevoerd. Rond de kerstdagen is binnen alle teams aan de hand van een poster aandacht gevraagd voor een veilige woonomgeving.

Amsta is voorbereid op de wettelijke vereisten in het kader van gegevensbeveiliging, de algemene verordening gegevensbescherming (AVG), welke 25 mei 2018 gerealiseerd moet zijn.

4.3 Milieu

Amsta heeft voor 2017 voor de zeven gecertificeerde locaties het Bronzen Certificaat Milieuthermometer Zorg weten te behouden.

In 2017 zijn we bij Amsta om 3 locaties (Dr. Sarphatihuis, De Schutse, Czaar Peterpunt) begonnen met het scheiden van plastic afval. In 2018 wordt bekeken of we dit zullen invoeren voor meer locaties binnen Amsta.

Bij alle renovatie- en nieuwbouwprojecten binnen Amsta maken we onze gebouwen duurzamer. Dit doen we door de volgende zaken te realiseren:

- vervanging van lampen door energiezuinige ledverlichting;
- aanbrengen van sensoren die het licht uitdoen op zoveel plaatsen als mogelijk;
- oude installaties vervangen door nieuwe milieuvriendelijke installaties met bijvoorbeeld warmteterugwinning;
- vervangen van gasfornuizen door inductiefornuizen;
- isolatie van daken en gevels.

Amsta heeft duurzaamheid als standaard eis in haar inkoopbeleid staan. Bij alles wat we aanschaffen vormt een goede zorg voor het milieu een belangrijk aandachtspunt.

5. Amsta goed bekend in stad en land

5.1 Amsta zichtbaar in de stad

Als Amsterdamse zorginstelling zijn we actief en zichtbaar in de stad. We hebben contact met onze cliënten, hun naasten en zoeken de samenwerking met onze relaties en media. Onze medewerkers zijn hierbij de ambassadeurs voor het werk van Amsta, zij zorgen dagelijks voor onze cliënten en bewoners.

5.2 Nieuwe website

Met onze nieuwe website is Amsta goed vindbaar voor cliënten en hun familie, verwijzers, potentiële werknemers en andere relaties. De site heeft een nieuw, responsive design dat ook goed te bekijken is met een smartphone en tablet. Met deze nieuwe site is het Cliënten Service Bureau nog beter bereikbaar voor

potentiële cliënten en verwijzers. Werkzoekenden kunnen terecht voor informatie over werken bij Amsta en een job alert aanmaken zodat ze bericht krijgen als er een passende vacature vrijkomt.

5.3 10 jaar Amsta

In 2017 vierden we met cliënten, medewerkers, vrijwilligers en relaties het 10-jarig bestaan van Amsta. Met een Kennisparade waar medewerkers nog meer vakkennis konden opdoen en voor cliënten was er een feestelijk programma met muziek, cabaret, dans en lekker eten.

5.4 Ontmoeting met bewoners, buurt, stagiaires en nieuwe medewerkers

Amsta organiseerde diverse evenementen activiteiten in de stad. Zo opende De Ontmoeting haar deuren in onze locatie De Poort, een nieuwe ontmoetingsplek voor de bewoners en de buurt. In het restaurant werken ROC-leerlingen om werkervaring op te doen. Bewoners voeren mee op de Roze 75+ Plusboot tijdens Gay Pride en we deden mee aan het Grey Pride-programma. Ook startten we met Speeddates een laagdrempelige manier om nieuwe collega's te werven.

5.5 Media

Amsta is in diverse landelijke en lokale media in het nieuws geweest. Zo hielpen Gerard Joling en Gordon mee met de verbouwing van De Poort in het RTL4 tv-programma Geer en Goor. Andere voorbeelden zijn: portret van medewerker (kerstspecial Telegraaf) wandelactiviteiten Vondelstede (NOS) en diversiteit van medewerkers en bewoners van LHBT-afdeling Rozeneiland (V&VN magazine). Daarnaast delen we eigen nieuws actief via onze eigen kanalen (nieuwe website, social media, interne app AmstaConnect, magazine STA).

6. Organisatie, bestuur en toezicht

6.1 Juridische structuur

Amsta is een stichting die vanuit 27 locaties in Amsterdam zorg en ondersteuning levert aan ouderen en aan mensen met een verstandelijke beperking (Amsta Karaad). Daarnaast biedt Amsta ondersteuning in de thuissituatie.

6.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de activiteiten van de stichting. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de besturing door de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur wordt gevormd door Petra van Dam (voorzitter RvB) en Mattheus Wassenaar (lid RvB).

Nevenfuncties Raad van Bestuur

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 lid van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur aanvaardt geen nevenfuncties, dan na voorafgaande toestemming van de Raad van Toezicht.

De nevenfuncties in 2017 van Petra van Dam zijn:

- lid van de Raad van Toezicht van Stichting Progresso;
- lid van de Raad van Commissarissen van Sinai BV;
- bestuurslid Actiz;
- voorzitter bestuur Kenniscentrum Korsakov

Nevenfuncties Mattheus Wassenaar:

- voorzitter van de rekenkamercommissie in Leiden;

- hoofddocent public controlling aan de Vrije Universiteit.

Bezoldiging Raad van Bestuur

De bezoldiging van de bestuurder is conform de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

6.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2017 uit de volgende leden:

- Mevrouw E.M. ten Hoorn Boer (voorzitter / voorzitter commissie werkgeverschap)
- De heer P.E. van der Meer (vice voorzitter en lid commissie werkgeverschap / voorzitter commissie Financiën)
- Mevrouw M.A.M. Adriaansens (commissie Kwaliteit)
- De heer W.J. Egtberts (Lid RvT op voordracht centrale cliëntenraad / voorzitter commissie kwaliteit)
- De heer A.T.J. Leek (lid commissie financiën)

Terugblik 2017

De Raad van Toezicht heeft gedurende de jaarlijkse vergadercyclus met vaste onderwerpen zoals het jaarplan met de begroting, het jaardocument met de jaarrekening en de kwartaalrapportages, ook uitgebreid aandacht geschonken aan de actualiteit. Diverse onderwerpen stonden in 2017 op de agenda, zoals de vorming het nieuwe besturingsmodel, het meerjarenplan op het gebied van de huisvesting en de wenselijkheid van transitie van het zorgvastgoed, de kwaliteit van zorg, ICT, etc. tijdens de themabijeenkomst stond het thema vastgoed centraal. Over diverse nieuwe ontwikkelingen worden regelmatig medewerkers uitgenodigd om te presenteren, zoals bij de onderwerpen: persoonsvolgende bekostiging, Arabische groep op de Beusemaecker en vrijheidsbeperking (BOPZ).

De nieuwe Governancecode zorg zorgt voor een andere dynamiek in het toezicht en dat heeft gevolgen voor de verantwoordelijkheden en verplichtingen van de toezichthouders. De RvT heeft tijdens de zelfevaluatie, eind 2017, de nieuwe visie op toezicht vast gesteld en bepaald welke informatie daarbij hoort.

Een vertegenwoordiging van de RvT heeft ook in 2017 twee keer deel genomen aan de overlegvergadering van de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Bestuur, en twee keer aan de overlegvergadering van de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur.

De Financiële Commissie respectievelijk de Commissie Kwaliteit van de Raad van Toezicht hebben beide in 2017 eveneens vier keer vergaderd met de Raad van Bestuur waarbij ook met het management is gesproken. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft daarnaast regelmatig overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur. In 2017 heeft de Raad van Toezicht een dag besteed aan gesprekken met medewerkers over vier verschillende thema's, te weten: de doelgroep Ernstig Complex Meervoudig Gehandicapten (ECMG) binnen Amsta Karaad, ontwikkeling klantgroep Leven op Stadse Wijze, Vastgoed en de ondersteunende diensten, te weten de ontwikkeling van de support teams en de Amsta Staf.

De belangrijkste besluiten van de RvT in 2017 zijn:

- goedkeuring jaardocument Amsta 2016
- goedkeuring jaarrekening en jaarverslag Stichting Vrienden van Amsta 2016

- vaststelling toezichtkader en toezichtagenda 2017
- goedkeuring jaarplan en begroting 2018
- besluit tot een nieuwe accountant
- goedkeuring treasury statuut en investeringsstatuut
- goedkeuring herzien reglement RvT en reglement RvB in het kader van de Governancecode zorg
- besluit tot wijziging in de contactpersoon voor de Stichting Vrienden van Amsta.
- Instemming met de voorgelegde keuzes en investeringen conform de businesscase ICT.
- Instemming met het ondertekenen van een intentieverklaring voor toetreding aan de Carante Groep.
- besluit tot herbenoeming van de voorzitter van de Raad van Toezicht oer per 1 mei 2018 en twee leden van de Raad van Toezicht per 1 januari 2018, allen voor een periode van vier jaar.

De Raad van Toezicht is tevreden over het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid en de resultaten die zijn bereikt zoals:

- Totstandkoming van het nieuwe besturingsmodel, waaronder de klantgroepen en de zelforganiserende teams.
- Innovatieve projecten zoals persoonsvolgende bekostiging en Topcare Korsakov;
- Continuering van de positieve financiële positie;
- Het verbeteren van de kwaliteit en het beheer van het vastgoed.

Profiel

In de Raad van Toezicht zijn verschillende achtergronden en expertisegebieden vertegenwoordigd: financiële deskundigheid, kennis van de zorgsector en de wetgeving met betrekking tot de zorg en governance, HR, vastgoed expertise, politieke ervaring en contacten, bedrijfsmatige en marketingervaring en kennis van veranderingsprocessen in de zorg.

Onafhankelijkheid

Bij het uitvoeren van haar toezichthoudende, adviserende en werkgeverstaak staan voor de Raad van Toezicht het belang van de cliënt en de (financiële) continuïteit van de zorgverlening centraal. Uitgangspunt bij de uitvoering van de werkzaamheden is een onafhankelijke, professionele en open opstelling en een heldere begrenzing in taken en bevoegdheden tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht werkt volgens het Reglement Raad van Toezicht en het toezichtkader. In praktische zin wordt gebruik gemaakt van een toezichtsagenda.

Overleg met de accountant

Met de accountant is door zowel de financiële commissie als de voltallige Raad van Toezicht eenmaal overleg gevoerd over de jaarrekening en door de financiële commissie over de interim controle.

Functioneren Raad van Toezicht

In 2017 heeft de RvT het functioneren geëvalueerd, onder begeleiding van een extern adviseur. Het resultaat is in een besloten vergadering besproken en vervolgens teruggekoppeld aan de Raad van Bestuur.

Bijscholing

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 themabijeenkomsten hebben ook als doel om de leden te informeren over actualiteiten in de zorg.

Bezoldiging toezichthouders

De bezoldiging van de toezichthouders is binnen de kaders van de WNT.

Governancecode zorg

De Raad van Toezicht opereert onverkort binnen de Governancecode zorg, 2017.

Nevenfuncties

De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die conflicteren met hun lidmaatschap van de Raad van Toezicht.

Lid RvT	(Neven)functie(s) 2017
Mevrouw E.M. ten Hoorn Boer	Algemeen directeur Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten Gemeente Den Haag Vice-voorzitter RvT Woonzorggroep Samen lid bestuur Divosa bestuurslid coöperatie Wigo4it
De heer W.J. Egtberts	Directeur Wonen & Revalidatie, Zorgbalans, Haarlem voorzitter RvT Stichting KPOA, Amersfoort voorzitter RvT Stichting Sophia/PCPO, Voorhout lid RvT Stichting Ravelijn tot 1 juli 2017, Amersfoort
De heer A.T.J. Leek	Directeur bestuurder van woningcorporatie WOONopMAAT in Heemskerk Lid van het bestuur van de stichting Vrienden van Amsta Lid van de raad van toezicht van Woningbouwvereniging Beter Wonen in Hippolythushoef
Mevrouw M.A.M. Adriaansens	Directievoorzitter Twijnstra Gudde Bestuur Stichting Papageno Laren (begeleid wonen jong volwassenen met autisme) Vice voorzitter Raad van Toezicht GGNet en kwaliteitscommissie Adviescommissie Sociale Begeleiding (ASB) 's Heeren Loo Zorggroep Voorzitter Larensche Mixed Hockeyclub
De heer P.E. van der Meer	Voorzitter Raad van Bestuur Albert Schweitzer ziekenhuis Dordrecht Lid raad van commissarissen Het Gastenhuis Lid raad van toezicht Izore Toezichthouder bij Stichting Kunstmin in Dordrecht

6.4 Stichting Vrienden van Amsta

De Stichting Vrienden van Amsta helpt om die kleine dingen voor de cliënten van AMSTA mogelijk te maken. Het bestuur van de Vrienden van AMSTA beheert een in de loop van vele jaren opgebouwd vermogen. Uit de opbrengsten van dat vermogen vervult de vriendenstichting wensen van cliënten: activiteiten of goederen die niet uit reguliere zorggelden kunnen worden vergoed.

In 2017 was het mogelijk om zo voor 45.000 euro aan aanvragen uit de gehele organisatie te honoreren. Een dankwoord is op zijn plaats voor alle medewerkers, die zinnige aanvragen hebben ingediend en geholpen hebben bij de uitvoering. Het bestuur is onder de indruk van de betrokkenheid van medewerkers. Zo kon Stichting Vrienden van AMSTA een bijdrage leveren aan kwaliteit van wonen en leven van de AMSTA cliënten. Zoals elk jaar ging het om Artis, Ajax of Hortuskaarten, maar ook bloemenabonnementen en fitness apparaten werden gehonoreerd. Er is een forse bijdrage geleverd aan de vernieuwing van het ontmoetingscentrum in De Poort.

In 2017 bestond AMSTA 10 jaar. De Vrienden leverden een bijdrage aan diverse feestelijke activiteiten, zoals een circus, een disco, een broodje haring.

Het deels nieuwe bestuur heeft 2017 gebruikt om opnieuw kennis te maken met de organisatie. Het betrof werkbezoeken, maar ook het doorlichten van werkprocessen en samenwerking binnen AMSTA. Inzet is om in 2018 zaken soepeler te laten lopen: meer contact met uitvoerenden en meer aandacht voor snelle procedures. Het bestuur hoopt op een nog betere spreiding van aanvragen over de hele organisatie in 2018 en ook meer aandacht voor fondsenwerving.

7. Financieel resultaat

7.1 Resultaat 2017

Het verantwoorde resultaat 2017 is € 2,7 miljoen positief, tegenover € 1,4 miljoen positief in 2016.

Het resultaat is nadrukkelijk beïnvloed door incidentele lasten. Deze incidentele lasten hebben voor € 2,7 miljoen betrekking op de verkorting van de afschrijvingstermijnen van de materiële vaste activa, waarbij de afschrijvingsduur is gebaseerd op de bedrijfseconomische levensduur op basis van het recent opgestelde meerjareninvesteringsplan. Daarnaast heeft € 0,6 miljoen betrekking op de dotatie aan de reorganisatievoorziening en € 0,4 miljoen op de herrekening personeelsverplichtingen in verband met de opslag werkgeverslasten. Het genormaliseerde resultaat 2017 bedraagt € 6,2 miljoen positief (2016: € 7,1 miljoen positief).

Van het genormaliseerde resultaat heeft € 5,8 miljoen betrekking op het huisvestingsresultaat. Dit positieve huisvestingsresultaat wordt mede veroorzaakt door lagere kosten voor onderhoud en energie in 2017. De belangrijkste reden voor het hoge huisvestingsresultaat is echter de relatief lage afschrijvings- en rentelasten voor de gebouwen in eigendom. In het recent opgestelde meerjareninvesteringsplan is voor een aantal gebouwen een renovatie/nieuwbouw project opgenomen. Dit leidt tot projectinvesteringen van circa € 67 miljoen in de komende 6 jaar, waardoor de afschrijvings- en rentelasten de volgende jaren sterk toenemen en het huisvestingsresultaat zal dalen.

Het zorgresultaat komt in 2017 uit op € 0,3 miljoen positief. Dit resultaat blijft achter bij het begrote resultaat van € 0,9 miljoen positief. De krapte op de arbeidsmarkt en de toename van het verzuim zorgt met name in de tweede helft van 2017 voor een hogere inzet van personeel niet in loondienst (PNIL). Het positieve exploitatieresultaat van zowel de V&V als de VG sector wordt grotendeels veroorzaakt door het positieve huisvestingsresultaat.

7.2 Ratio's

In onderstaande tabel zijn een aantal ratio's weergegeven. In de op 18 mei 2016 afgesloten financieringsovereenkomst met de huisbankier zijn een tweetal ratio's opgenomen. In deze overeenkomst is gesteld dat de DSCR in 2017 minimaal 3,0 (2016: 3,4) dient te zijn. Aan deze norm wordt met een DSCR van 6,7 per ultimo 2017 ruim voldaan. Aan de gestelde norm van 20% voor de solvabiliteit wordt per ultimo 2017 met 37% ook ruim voldaan.

Amsta	2017	2016
Solvabiliteit	37%	30%
Vermogensratio	18%	16%
Debt Service Coverage	6,66	3,53
Current ratio	0,86	0,69
Resultaatratio	2,2%	1,1%

7.3 Eigen vermogen

Het Eigen vermogen dient onder meer als buffer voor het opvangen van financiële risico's en tegenslagen. De belangrijke risico's die op dit moment onderkend worden zijn:

- Verandering van zorgvraag en het vermogen om de organisatie tijdig aan te passen in relatie tot de concurrentiepositie.
- Complexiteit contractering zorg en verandering in de financiering. Bij de contractering nemen de kwaliteitseisen toe met een hogere druk op de tarieven en budgetplafonds.
- Investerings in vastgoed en de (her)waardering daarvan.
- Financiering van intramurale zorg inclusief behandeling, eerstelijnsverblijf, geriatrische revalidatiezorg, ambulante ondersteuning en dagbesteding.
- Krapte op de arbeidsmarkt en de ontwikkeling van het verzuim
- Innovatie en doorontwikkeling in ict en informatiemanagement.

Een sterk vermogen is nodig voor het aantrekken van financieringen voor investeringen bij banken en eventuele borging bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

7.4 Streefnorm liquiditeit

Voor de sturing op de liquiditeit wordt uitgegaan van een minimum bedrag aan liquide middelen van twee maandsalarissen, zijnde ca. € 7 miljoen. Op langere termijn wordt gestreefd naar een norm voor de current ratio van minimaal 1. Aan deze norm wordt met 0,86 per ultimo 2017 nog niet voldaan. De current ratio is de verhouding tussen de vlottende activa (inclusief liquide middelen) en het kort vreemde vermogen. De ratio geeft aan of voldoende geld aanwezig is om de kortlopende schulden op korte termijn te voldoen.