

Bestuursverslag Amsta 2021



Inhoud

Voorwoord	4
1. Kwaliteit van zorg en leven van onze bewoners/ cliënten	5
1.1 Plan van aanpak “Steeds beter”	5
1.2 Corona	6
1.3 Verpleegkundig leiderschap / VVAR.....	6
1.4 Vrijwilligers en mantelzorgers	6
1.5 Privacy beleid.....	6
1.6 Innovatie en samenwerkingsverbanden	7
1.7 Expertises binnen Amsta	7
1.8 HKZ-certificering	8
1.9 Wetenschapscommissie	8
2. HR-beleid, goed werkgeverschap	8
2.1 Groot aantal zieke medewerkers	8
2.2 Nieuwe instroom en verloop	8
2.3 Scholing en ontwikkeling	8
2.4 Functiegebouw.....	9
2.5 Verlenging sociaal plan Amsta	9
2.6 Leiderschap	9
2.7 Amsta Rookvrij.....	9
2.8 Optimalisatie ondersteunende diensten	10
3. Kwaliteit en veiligheid in de locaties	10
3.1 (Toekomstbestendige) huisvesting	10
3.2 Integrale (brand)veiligheid	10
3.3 Milieu en duurzaamheid.....	11
3.4 ICT	11
3.5 Gastvrijheid en services.....	11
4. Organisatie, medezeggenschap, bestuur, toezicht en strategie	12
4.1 Juridische structuur.....	12
4.2 Cliëntmedezeggenschap	12
4.3 Medezeggenschap medewerkers.....	13
4.4 Raad van Bestuur	13
4.5 Raad van Toezicht.....	14
4.6 Stichting Vrienden van Amsta.....	15
4.7 Strategie Amsta	16
4.8 Zorgkaart Nederland.....	16
5. Financieel resultaat	16
5.1 Resultaat 2021	16
5.2 Corona compensatie.....	17
5.3 Zorgbonus.....	17
5.4 Kwaliteitsmiddelen	17
5.5 Voorzieningen	18
5.6 Ziekteverzuim.....	18

5.7 Genormaliseerd resultaat	18
5.8 Ratio's	18
6. Bijlage nevenfuncties RvB en RvT	1

Voorwoord

Hierbij bieden wij u een algemene terugblik over 2021. Voor een verdieping van de kwaliteit van zorg, gegevens rondom de personele samenstelling, leren en verbeteren en samenwerkingsverbanden verwijzen wij u naar de kwaliteitsverslagen van Karaad en de ouderenzorg.

De feiten van het afgelopen jaar zijn inzichtelijk gemaakt in een infographic. Alle genoemde documenten staan met ingang van 1 juli 2022 op onze website www.amsta.nl.

2021 was een jaar waarin Amsta opnieuw alle zeilen moest bijzetten om in de coronapandemie voor cliënten het goede te blijven doen. Cliënten, naasten en medewerkers: iedereen kreeg persoonlijk te maken met het coronavirus. Tegelijkertijd hebben velen met vereende kracht gewerkt aan verbeteringen in kwaliteit van zorg. Zodanig dat de IGJ het verscherpt toezicht met ingang van 18 maart jl. heeft beëindigd.

De ontwikkelingen hebben onze samenwerking versterkt, zowel binnen Amsta als ook met alle collega zorgaanbieders in de stad.

Einde van het jaar heeft Amsta afscheid genomen van Petra van Dam, na acht jaar voorzitter van de raad van bestuur van Amsta te zijn geweest. Wij zijn Petra grote dank verschuldigd voor haar jarenlange inzet voor bewoners, cliënten en medewerkers.

Onze medewerkers, vrijwilligers, naasten en samenwerkingspartners willen we op deze plaats graag hartelijk bedanken voor de prettige samenwerking.

Monique Cremers
voorzitter raad van bestuur

Vincent van Rijswijk
lid raad van bestuur

1. Kwaliteit van zorg en leven van onze bewoners/ cliënten

Binnen Amsta werken we binnen de kwaliteitskaders die voor de zorg van de cliënten van toepassing zijn. 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 uiterlijk 1 juli 2022 te vinden op www.amsta.nl.

1.1 Plan van aanpak “Steeds beter”

Op 9 april 2021 werd Amsta onder verscherpt toezicht gesteld voor de woonzorgafdelingen in de langdurige ouderenzorg. Op basis van de bevindingen van de inspectie is het plan van aanpak “Steeds Beter” opgesteld met hierin 11 verbeteracties gericht op de vier kwaliteitsnormen zoals de IGJ deze heeft benoemd. De normen hebben betrekking op: 1. voldoende deskundigheid, 2. systematische bewaking, beheersing en verbetering van kwaliteit en veiligheid, 3. binnen een cultuur van leren en verbeteren en 4. systematische reflectie.

We constateerden dat we de goede dingen doen in de kwaliteitsverbetering maar dat deze nog onvoldoende terechtkomen bij de zorgteams en dat de aansturing beter kon. Wij zagen met de inspectie dat er verschillen waren binnen Amsta en dat we intern van elkaar konden leren. Het verscherpt toezicht heeft bij zowel bij het bestuur als bij management van zorg, behandeling en ondersteunende diensten, het bewustzijn vergroot dat de ondersteuning soms tekort schoot. Reflectie naar aanleiding van het verscherpt toezicht leerde ook dat multidisciplinair samenwerken aan kwaliteitsontwikkeling een succesfactor is. Net als nabijheid van leiding die bijdraagt aan een open leerklimaat.

Met het plan van aanpak “Steeds Beter”, heeft Amsta de lopende kwaliteitsontwikkeling versneld. Een stuurgroep verscherpt toezicht is ingesteld en er is voor gekozen om zoveel mogelijk gebruik te maken van de bestaande structuren. De regie is belegd bij de clusters en zij ontwikkelen zich aan de hand van een eigen verbeterregister; zowel op de normen van het verscherpt toezicht als breder. Soms betekende dit dat teams eerst aan primaire randvoorwaarden werkten, zoals (zomer)roosters rond krijgen, rust in dagstructuur, een vertrouwensrelatie tussen team en leidinggevende of het oprichten van een kernteam. Deze basis was nodig, om specifiek op de normen van het verscherpt toezicht te kunnen verbeteren.

Met het Plan van Aanpak ‘Steeds beter’ is door alle medewerkers keihard gewerkt om de kwaliteit van zorg aantoonbaar te verbeteren. Nadrukkelijk met als doel de resultaten niet alleen op de korte termijn, maar ook om de verbeteringen op lange termijn duurzaam te realiseren. Zo kunnen we situaties waarbij de kwaliteit van de zorg in het geding komt, beter voorkomen. Na negen maanden bereikten we het resultaat dat de IGJ het verscherpt toezicht met ingang van 18 maart 2022 ophief. De leden van de werkgroep OR/CCR, kritische volgers met waardevolle bijdragen, hebben aangegeven dit te blijven doen. Ook de klankbordgroepen, waarin medewerkers over diverse kwaliteitsthema’s klankborden met de raad van bestuur, worden voortgezet.

De raad van bestuur zal komend jaar samen met een grote diversiteit aan Amsta-medewerkers een nieuw meerjarenplan vormgeven. De reflecties uit het verscherpt toezicht worden hierin meegenomen. Het bestuur blijft op clusterniveau inzicht in de kwaliteit van zorg vergaren en op

basis hiervan bijsturen. Dit doen we langs de doelen van het kwaliteitsplan. Clusters die op onderdelen nog onvoldoende ontwikkeling (hebben) laten zien, volgt het bestuur in het bijzonder en worden ondersteund bij hun ontwikkeling.

1.2 Corona

De coronacrisis was in 2021 nog dominant aanwezig. De crisisorganisatie, bestaande uit o.a. de operationele lokale crisisteams, het crisisbeleidsteam en het corona-informatieteam, is gedurende het hele jaar actief gebleven. Naast een intensieve interne samenwerking was er in de stad en regio ook een frequentie afstemming over het beleid rondom de beschermingsmiddelen, de coronamaatregelen, het test- en vaccinatiebeleid etc. Zowel de Specialisten Ouderengeneeskunde als raden van bestuur hielden onderling nauw contact.

Begin mei werden de coronamaatregelen voorzichtig versoepeld. Ruim 80% van de bewoners was op dat moment gevaccineerd en ook veel medewerkers hebben zich laten vaccineren. Na de laatste versoepelingen van het kabinet eind juni liepen de besmettingscijfers in de regio Amsterdam behoorlijk op. Een op de vier besmettingen in Nederland kwam toen uit onze regio. Na de zomer namen het aantal besmettingen weer af maar vanaf half oktober, met de opkomst van de Omikron variant, was een aanscherping van de maatregelen in de zorgorganisaties noodzakelijk. Cliënten werden gelukkig minder ziek dan voorheen, de personele situatie was echter zeer kwetsbaar. In december is voor alle cliënten en daarna voor de medewerkers van Amsta de boostercampagne in eigen beheer succesvol uitgevoerd. Het eigen testteam van Amsta heeft bij het testen en vaccineren een grote inzet geleverd. De Covid Unit, die in Nellestein voor de stad en regio gesitueerd was, is per juni gesloten. Het aantal patiënten dat behandeld is, is rond de 360.

Het aantal besmettingen onder de bewoners is vanaf begin 2022 gaan dalen. Stapje voor stapje konden we de coronamaatregelen afschalen, activiteiten voor bewoners weer organiseren en bijeenkomsten met collega's weer fysiek laten plaatsvinden.

1.3 Verpleegkundig leiderschap / VVAR

In september is op de leiderschapsdag de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) aan leidinggevendend gepresenteerd. Deze raad adviseert de raad van bestuur en het management bij allerlei onderwerpen rondom de zorg voor cliënten. Voor een goede afspiegeling van de verpleegkundigen en verzorgenden binnen Amsta is het streven dat we in 2022 nieuwe leden verwelkomen uit verschillende functies en klantgroepen.

1.4 Vrijwilligers en mantelzorgers

Amsta kan een beroep doen op een groot aantal vrijwilligers en mantelzorgers. Ondanks de coronasituatie is een groot aantal vrijwilligers trouw gebleven aan Amsta. Het aantal vrijwilligers is in 2021 gelijk gebleven aan 2020; ca. 550 vrijwilligers zijn actief binnen Amsta.

1.5 Privacy beleid

In onze privacyverklaring, zoals op de website gepubliceerd, staat beschreven op welke manier we persoonsgegevens verzamelen en voor welke doeleinden we ze gebruiken. De raad van bestuur heeft in 2021 een nieuwe Functionaris voor Gegevensbescherming aangesteld. De functionaris is onder dezelfde constructie bij Amsta werkzaam als zijn voorganger; via detachering vanuit de

SIGRA. De Functionaris voor Gegevensbescherming houdt toezicht op de toepassing en naleving van de wet van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming), privacy en regels om persoonsgegevens te beschermen. Het Privacyteam binnen Amsta bestaat uit de Privacy Officer van Amsta (werkzaam bij ICT), de Functionaris voor Gegevensbescherming en een vertegenwoordiging vanuit HR.

1.6 Innovatie en samenwerkingsverbanden

Amsta richt zich op nieuwe vormen van zorgverlening en concepten vanuit de klantgroepen en de expertises, om invulling te geven aan de zorgvisie. Voor dit doel maken we deel uit van het lerend netwerk verpleeghuiszorg en het Ben Sajat Centrum en wordt nauw samengewerkt met universiteiten en hogescholen.

Met de zorgaanbieders in de regio richten we ons op resultaten om de zorg te verbeteren, te denken valt aan ondersteuning bij digitale vaardigheden, invoering van leefcirkels/dwaaldetectie en slimme incontinentiematerialen. De RAK-projecten (Regionaal Actieplan Kwaliteit) staan beschreven in het kwaliteitsverslag verpleeghuiszorg over 2021.

Amsta heeft zich in 2021 aangesloten bij de nieuw opgerichte Vereniging voor Gerontopsychiatrie. Leden van deze vereniging zetten zich in voor betere en specialistische zorg aan mensen met een combinatie van lichamelijke en psychiatrische aandoeningen in verpleeghuizen. Zodat ook deze bijzondere groep de juiste en best mogelijke zorg krijgt.

1.7 Expertises binnen Amsta

In december 2021 heeft Amsta het Topcare predicaat ontvangen voor de zorg aan mensen met het syndroom van Korsakov. Dit betekent dat Amsta met haar expertisecentrum Korsakov kwalitatief goede en zeer specialistische zorg levert aan deze complexe doelgroep. Op 21 januari 2022 vond de visitatie voor Regionaal Expertise Centrum (REC) bij ons expertisecentrum Korsakov plaats en met succes. Deze status is toegekend. Hiermee committeert Amsta zich om te blijven ontwikkelen op dit vlak en mee te blijven doen aan onderzoek en het delen van kennis en innovatieve manieren om de cliëntenzorg verder te verbeteren. Daarnaast kan Amsta als REC meer betekenen voor andere zorginstellingen of Korsakov-patiënten die niet bij ons wonen.

De klantgroepen Leven met de wijk en Leven in een kleine groep zijn in 2021 gestart met een expertisegroep Dementie. Doel is dat op een gelijk en goed niveau dementiezorg wordt verleend. Dit gebeurt o.a. door het ontwikkelen van methodieken en werkwijzen, bijdragen aan scholing over dementie en aan een programma met vastgoedeisen voor bewoners met dementie.

Bij Leven in een kleine groep, cluster 5 in het Dr. Sarphatihuis, is aan de hand van een projectplan gestart met de expertise-ontwikkeling voor complex onbegrepen gedrag bij dementie (D-Zep).

De expertisegroep ouderen VG is binnen Karaad gestart. Hierin zijn diverse functies vertegenwoordigd; o.a. managers, behandelaren, medewerkers.

1.8 HKZ-certificering

Bij Herstel en Karaad (team Just) is het HKZ-certificaat opnieuw behaald. Dit is een erkenning dat we voldoen aan de HKZ Kwaliteitsnormen voor deze onderdelen. De certificaten zijn verlengd tot januari 2025.

1.9 Wetenschapscommissie

Jaarlijks doet Amsta mee aan meerdere (wetenschappelijke) onderzoeken die helpen om de zorg te verbeteren. De wetenschapscommissie van Amsta ondersteunt dit, om de expertise en kennis van zorgmedewerkers groter te maken. Onderzoek bij Amsta helpt ook om medewerkers te binden en te boeien. Medewerkers kunnen bij de wetenschapscommissie terecht als zij zelf onderzoek willen doen of als zij gevraagd worden om mee te doen met onderzoek.

2. HR-beleid, goed werkgeverschap

2.1 Groot aantal zieke medewerkers

Het aantal zieke medewerkers is mede door corona toegenomen. Hierdoor zijn grote vraagstukken ontstaan, zowel op het gebied van welzijn van medewerkers als in roosters. Verschillende acties zijn ingezet waaronder extra ondersteuning van leidinggevenden door de inzet van verzuimcoaches. In verband met de afloop van het contract met de arbodienst vindt er begin 2022 een offertetraject plaats.

2.2 Nieuwe instroom en verloop

In 2021 zijn in totaal 430 medewerkers ingestroomd (contracten voor bepaalde en onbepaalde tijd, inclusief leerlingen en exclusief stagiaires) ten opzichte van 320 medewerkers in 2020. Er zijn echter ook 414 medewerkers uitgestroomd. Geconstateerd is dat ten opzichte van vorig jaar er meer mensen uit de leeftijdscategorie 31-45 jaar uit dienst zijn gegaan. De grootste groep van de vertrekkers is nog steeds in de leeftijdscategorie 16-30 jaar. Ook is te zien dat Amsta te maken heeft met een groeiende groep medewerkers van 60 jaar en ouder. De cijfers zijn verwerkt in het strategische personeelsplan (SPP) van Amsta dat in april 2022 is opgeleverd. Dit geeft een belangrijke basis voor de nieuwe meerjarenstrategie van Amsta die in 2022 wordt ontwikkeld en waar meer dan ooit de medewerker op één komt te staan.

2.3 Scholing en ontwikkeling

De Amsta Academie (het digitale leerplatform) is in 2021 voorbereid en in januari 2022 live gegaan. Met dit leerplatform kunnen medewerkers trainingen volgen, vaardigheden op peil houden en zich verder ontwikkelen.

Ondanks corona zijn scholingen en trainingen zoveel mogelijk online door gegaan. Daar waar dit noodzakelijk is, zoals de ECD trainingen, zijn ze op locatie gegeven. Er is een veelheid aan initiatieven voor scholing in de zorg. Bij Karaad start Amsta met het intern opleiden van medewerkers tot orthopedagoog-generalist. Amsta is sinds december 2021 officieel erkend als praktijkopleidingsinstelling voor deze functie.

We hadden in 2021 gemiddeld rond de 140 fte/ca. 200 leerlingen in dienst. Hiermee voldoen we aan het doel dat we minimaal 10% van de totale formatie aan leerlingen opleiden.

De Amstabrede norm is dat 80% van de medewerkers bevoegd en bekwaam is voor alle verpleegtechnische handelingen die voor hun type cliënten/bewoners relevant zijn. De meeste teams voldoen hieraan. Teams waarbij dit niet het geval is, werken aan een inhaalslag. Dit zal, op één team na, in tertaal 1 van 2022 afgerond zijn. Medewerkers die niet bevoegd en bekwaam zijn voor specifieke handelingen, voeren deze handelingen niet uit.

Het inwerkingsprogramma “Amstadammer word je samen” is in 2021 vormgegeven, zowel voor de kennisbijeenkomsten als de inwerkprogramma's. De kennisbijeenkomsten starten in januari 2022.

2.4 Functiegebouw

De implementatie van het functiehuis 2.0 (deel 2) is grotendeels voltooid in 2021. Het streven is om in het eerste tertaal van 2022 de implementatie in zijn geheel te hebben afgerond. De implementatie van het functiehuis 2.0 leidt tot een overzichtelijk functiehuis voor alle medewerkers.

2.5 Verlenging sociaal plan Amsta

Op 23 november 2021 is de raad van bestuur in goede samenwerking met de ondernemingsraad en de betrokken bonden de verlenging van het sociaal plan overeengekomen. Het sociaal plan is afgesproken voor twee jaar.

2.6 Leiderschap

Op 28 september vond de leiderschapsdag binnen Amsta plaats met als thema: ‘Open en vrij leerklimaat’. Tachtig enthousiaste Amsta-medewerkers kwamen bijeen op een externe locatie in Amsterdam. Een inspirerende dag waarop leidinggevend en hun introducees konden leren van elkaar en over een aantal succesvolle 'best practises' binnen Amsta.

Het leiderschapstraject voor alle leidinggevend van Amsta heeft door corona voor het grootste deel digitaal plaatsgevonden. Een bijzondere ervaring voor de deelnemers en trainers. Door de bijeenkomsten met leidinggevend uit verschillende hoeken van Amsta is de verbinding vergroot. Een vervolg in 2022 wordt voorbereid.

In 2021 zijn vijf medewerkers als management trainee voor de functie van clustermanager gestart.

2.7 Amsta Rookvrij

Onze medewerkers hebben recht op een veilige en gezonde werkplek. Daarnaast schrijft de Tabaks- en rookwarenwet voor dat rookruimtes per 1 juli 2021 niet meer toegestaan zijn. In het Nationaal Preventieakkoord zijn maatregelen opgenomen om toe te werken naar een rookvrije generatie. In 2030 moet de gehele zorg rookvrij zijn. Alle Amsta-locaties zijn of worden bezocht door het team ‘Amsta Rookvrij’ om de situatie met betrekking tot het rookvrije beleid te inventariseren en tot een aanpak op maat te komen. Hoewel we ons realiseren dat het niet eenvoudig is, hebben we ons tot doel gesteld dat alle locaties van Amsta de komende jaren rookvrij worden.

2.8 Optimalisatie ondersteunende diensten

Het programma dat gericht is op verbeteringen binnen de ondersteunende diensten (“In één keer goed”) heeft in 2021 de volgende resultaten opgeleverd:

- Het inkoopbeleid is vernieuwd en de inkooporganisatie is uitbesteed. In 2021 zijn inkoopbesparingen van €479.000 gerealiseerd.
- De besluitvorming voor een nieuw inkoop en HRM-applicatie (AFAS) is afgerond. Dit systeem wordt 1 januari 2023 geïmplementeerd. Per 1 januari 2022 is “AFAS Financieel” opnieuw geïmplementeerd om hier goed op aan te kunnen sluiten.
- Het Medewerkersservicebureau (MSB) is in 2021 voorbereid en in april 2022 gestart.
- Conform planning hebben 23 medewerkers de Greenbelt van de Lean-training behaald.
- De vereenvoudiging van het kasbeheer is voorspoedig verlopen; een nieuwe werkwijze is geïmplementeerd.

De komende jaren worden verbeteracties uitgevoerd om de zorg te ontzorgen.

3. Kwaliteit en veiligheid in de locaties

3.1 (Toekomstbestendige) huisvesting

Amsta heeft een ambitieus renovatie- en bouwprogramma. De komende jaren maken we onze oude voormalige verzorgingshuizen geschikt voor cliënten met een zwaardere zorgvraag en passen de locaties van Karaad aan op de actuele woonbehoefte van cliënten.

De Werf weer in gebruik

De inhuizing naar De Werf is in het eerste kwartaal van 2021 succesvol afgerond. De reacties van bewoners en medewerkers zijn positief.

Verbouwing Vondelstede

De verhuizing van de cliënten van Vondelstede per 28 juni 2021 is goed verlopen. Alle cliënten hebben op diverse locaties van Amsta en enkele cliënten buiten Amsta een nieuwe tijdelijke woonplek gevonden. Uitgangspunt is nog steeds oplevering eind 2022 en in gebruikname eerste kwartaal 2023.

Meerdere juridische procedures hebben de start van het verbouwingstraject vertraagd en hierdoor is het traject gepaard gegaan met juridische kosten en met gevolgen voor de meerjarenavastgoedambitie. De cliëntenraad Vondelstede heeft zichzelf opgeheven. De medezeggenschap van de cliënten is geborgd bij de cliëntenraden van de locaties waar zij naartoe verhuisd zijn. De zaken rondom de verbouwing zijn belegd bij de centrale cliëntenraad.

3.2 Integrale (brand)veiligheid

Naast alle acties die Amsta zelf doet op het gebied van veiligheid is samenwerking in de stad van belang. Op 21 april 2021 ondertekende Amsta het Convenant Brandveiligheid in de Zorg. Het convenant is een belangrijke stap in het verder verbeteren van de brandveiligheid voor bewoners, medewerkers en bezoekers bij Amsta.

Net als in 2020 beperkte corona ook in 2021 het onderhoud en beheer van gebouwen en installaties m.b.t. brandveiligheid. Het heeft in aangepaste vorm plaatsgevonden. Oefeningen in het kader van de BHV konden nog niet overal op gebruikelijke wijze doorgaan. Desondanks is er digitaal veel aandacht besteed aan versterking en verdieping van de BHV-opleidingen.

In de eerste helft van 2021 is een start gemaakt met veiligheidsrondes op de locaties om van daaruit een locatie-RIE op te stellen met een bijbehorend plan van aanpak waar de prioriteiten in staan aangegeven. In 2022 wordt een vervolg gegeven om de locatie RI&E's af te ronden.

3.3 Milieu en duurzaamheid

In 2021 is voor vier locaties subsidie toegewezen gekregen voor plaatsing van zonnepanelen. De realisatie vindt binnen 18 maanden plaats. Verder is Amstabreed in 2021 de rapportage opgeleverd van de wettelijk verplichte EED-audit. Er zijn 16 locaties onderzocht. Amsta zal zorgen voor uitvoering van de verplichte kosteneffectieve maatregelen waarvan de terugverdientijd kleiner is dan vijf jaar. Tot slot past Amsta zoveel mogelijk als kan duurzaamheidsmaatregelen toe bij de uitvoering van haar Meerjaren Onderhoudsplan (op natuurlijke momenten) en bij realisatie van nieuwe projecten. Voor 2022 is het doel om een plan van aanpak op te stellen en werkwijze te bepalen voor duurzaamheidsmaatregelen op het gebied van vastgoed.

3.4 ICT

Het werken met het ECD heeft nog de nodige aandacht. De basistraining Pluriform is onderdeel van het trainingsaanbod van de digicoaches, waar mogelijk fysiek en indien sprake is van corona op een locatie, digitaal. Het project Amsta digivaardig is eind 2021 afgerond. Het project heeft inzichten opgeleverd in hoe we binnen Amsta de functie van digicoach invullen. Concreet worden de digicoaches steeds breder ingezet bijvoorbeeld binnen het onboarding proces en ter ondersteuning van diverse applicaties en verpleegoproepsystemen.

Vanaf 2022 wordt gestart met diverse optimalisatieslagen binnen het ECD. Zo wordt onder andere gewerkt aan een verbeterslag rondom de autorisaties binnen het ECD, met als doel om de autorisaties voor alle zorg- en behandelgerelateerde functies zo passend mogelijk te maken. Op locatie De Werf is het oude verpleegoproepsysteem vervangen voor een nieuw systeem. Daarnaast is voor verschillende locaties de vernieuwing van het verpleegoproepsysteem in voorbereiding.

3.5 Gastvrijheid en services

Vanuit de oplevering van De Werf zijn lessen getrokken voor G&S die meegenomen worden voor een volgende verbouwing. Door Vastgoed is de evaluatie opgestart. Dit is belangrijke input voor de verbouwing van locatie Vondelstede.

Op het gebied van schoonmaak is conform het jaarplan van G&S een verbeteraanpak opgesteld. Zo zijn de contractpartners vastgelegd, is een basisprogramma voor alle locaties opgesteld, is een werkwijze afgesproken rondom het Dagelijks Controle Systeem (DKS) en wordt nauw samengewerkt met de hygiëne-adviseur van de GGD die verbonden is aan Amsta. Daarnaast wordt ingezet op scholing voor de huishoudelijk medewerkers. Alle 70 medewerkers zijn opgeleid door het instituut SVS.

4. Organisatie, medezeggenschap, bestuur, toezicht en strategie

4.1 Juridische structuur

Amsta is een stichting die vanuit 30 locaties in Amsterdam zorg, ondersteuning en dagbesteding levert aan ouderen en aan mensen met een verstandelijke beperking (Amsta Karaad). Voor meer informatie verwijzen wij naar de website www.Amsta.nl waarop de informatie over de locaties en de inrichting van de organisatie, zoals de klantgroepen en expertises, te vinden is.

4.2 Cliëntmedezeggenschap

Gedurende het traject verscherpt toezicht heeft de raad van bestuur met vertegenwoordigers van de OR en centrale cliëntenraad (CCR) overlegd in werkgroepverband. De resultaten die deze werkwijze hebben opgeleverd zijn waardevol en efficiënt gebleken.

Over de verbouwingen van De Werf en Vondelstede is veelvuldig contact geweest met de betreffende cliëntenraden. In nauwe samenwerking met de cliëntenraad De Werf is de nieuwe Werf tot stand gekomen en zijn in maart 2021 de bewoners 'terugverhuist'.

Over de functie van clustermanager en de gevolgen op de kwaliteit van zorg heeft in 2021 op initiatief van de CCR een onderzoek plaatsgevonden. Uit de bevindingen van de 15 interviews met leidinggevendenden zijn acties ingezet en afgerond die betrekking hadden op het ondersteunen van de leidinggevendenden en de verdere optimalisatie van de ondersteunende diensten. Een verbeteragenda is een van de projecten die hieruit is ontstaan en in 2022 wordt vormgegeven.

Het vinden van nieuwe cliëntenraadsleden was door corona ingewikkeld. Desondanks zijn nieuwe leden gestart bij de cliëntenraad Herstel. Voor de locaties Van 't Hofflaan, Ritzema Bos en De Poort is het nog niet gelukt om een cliëntenraad in te stellen.

De CCR heeft in 2021 (ongevraagd) advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Contactmogelijkheden achterban cliëntenraden (ongevraagd advies);
- Plan van aanpak "Steeds Beter" naar aanleiding van het verscherpt toezicht IGJ (ongevraagd advies);
- Waskosten;
- Profiel lid (op voordracht CCR) raad van toezicht;
- Profiel voorzitter raad van bestuur;
- Proces en plan van aanpak naar aanleiding van interviews clustermanagers (ongevraagd advies);
- Rookontmoedigingsbeleid (Amsta Rookvrij);
- Functiebeschrijving Ambtelijk secretaris CR/CCR (ongevraagd advies);
- Jaarrekening 2020 Amsta;
- Begroting 2022 Amsta.

De huidige voorzitter van de CCR, de heer Paul Patee, heeft op zijn verzoek in 2021 zijn rol als voorzitter van de CCR afgerond. Hij is per 1 januari 2022 opgevolgd door de heer Rob Bakker als onafhankelijk voorzitter.

4.3 Medezeggenschap medewerkers

Ook in 2021 is de OR op verschillende manieren betrokken geweest bij de coronacrisis. Zo zijn de coronamaatregelen afgestemd. Ook heeft de OR haar zorgen geuit over het hoge verzuim als gevolg van corona. Overige activiteiten die vanuit het jaarplan zijn besproken zijn: het rookontmoedigingsbeleid, de verzuimaanpak, de arbeidsmarktkrapte en in- en doorstroom van medewerkers. De onderwerpen waarover de OR in 2021 heeft geadviseerd dan wel instemming op heeft verleend zijn:

- Plan van aanpak “Steeds Beter” naar aanleiding van het verscherpt toezicht IGJ (zie ook 4.2 over de aanpak);
- Het nieuwe HR-systeem;
- Het verzoek om HR-gegevens door management assistentes te laten invoeren;
- De inrichting van een Medewerkers Servicebureau;
- De keuze voor een nieuwe arbodienstverlener en de wijze van participatie bij dit traject;
- De faciliteiten voor het hybride werken binnen Amsta;
- De uitvoering van het medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Het rookontmoedigingsbeleid (Amsta Rookvrij);
- Het gegevensbeschermingsbeleid n.a.v. de door Amsta op basis van nieuwe wet- en regelgeving doorgevoerde aanpassingen van het beleid;
- De Amsta Academie (Het Leer Management Systeem);
- Profiel lid raad van toezicht;
- Profiel voorzitter raad van bestuur.

Daar waar dit aan de orde was, is conform de wet op de ondernemingsraden advies of instemming gevraagd en verkregen. Door een goede voorbereiding in de werkgroepen van de OR zijn de advies- en instemmingsaanvragen constructief en conform planning verlopen. Uit de adviezen en instemmingen kwam naar voren dat de OR met de raad van bestuur het oordeel betreffende het belang van verschillende beleidsdoelen deelt. Zoals een goede digitale coaching van medewerkers, vermindering van administratieve taken van leidinggevenden en het realiseren van meer gebruikersgemak in de serviceverlening.

4.4 Raad van Bestuur

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor de activiteiten van de organisatie. De raad van bestuur werd in 2021 gevormd door Petra van Dam (voorzitter RvB) en Vincent van Rijswijk (lid RvB). Met ingang van 15 maart 2022 is Monique Cremers de voorzitter raad van bestuur van Amsta.

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).

Korte terugblik 2021 door de raad van bestuur

De raad van bestuur kijkt terug op 2021 als een jaar waarin opnieuw grote inspanningen werden gevraagd van alle medewerkers van Amsta. In april 2021 werden 18 locaties van Amsta onder verscherpt toezicht gesteld waarna een intensief verbetertraject onder de noemer “Steeds Beter” van start ging. Er is volop ingezet op kennisontwikkeling met resultaten gericht op kwaliteitsverbetering. De meeste teams voldoen (grotendeels) aan de normen en we zien ook dat enkele teams nog verder moeten ontwikkelen. De raad van bestuur, de klantgroepmanagers en de managers ondersteunende diensten zijn trots op alle medewerkers die de resultaten hebben bereikt. Ondanks de energie en tijd die de coronacrisis en het verscherpt toezicht hebben gevraagd zijn de beoogde resultaten zoals in het jaarplan 2021 genoemd bereikt; een knappe prestatie.

4.5 Raad van Toezicht

De raad van Toezicht bestaat uit vijf leden, zie voor de leden de vermelding op <https://www.amsta.nl/over-amsta/bestuur-en-organisatie>. 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. In 2021 is vijf keer in gezamenlijkheid met de raad van bestuur vergaderd. Aan de hand van een evaluatief gesprek in november heeft de raad van toezicht in 2021 op het eigen functioneren gereflecteerd. Op verschillende manieren, zowel fysiek als digitaal, 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. 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 resultaten uit de kwaliteitsscans en audits en gaat in op thema's die hiermee verband houden en 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.

Korte terugblik 2021 door de leden van de raad van toezicht van Amsta

Vertrek voorzitter raad van bestuur

De Raad van Toezicht van Amsta en Petra van Dam zijn in goed overleg tot het inzicht gekomen dat eind 2021 een goed en natuurlijk moment was om de samenwerking te beëindigen. Petra heeft Amsta door woelige tijden geloodst en (bijzonder genoeg) vele crises meegemaakt; de coronacrisis als laatste tezamen met het verscherpt toezicht. Bij haar aantreden, acht jaar geleden, waren de financiën een uitdaging, iets wat zich in 2018 nog een keer herhaalde. In alle rust heeft de raad van toezicht de gelegenheid genomen in de opvolging van Petra te voorzien en we zijn zeer verheugd dat Monique Cremers begin 2022 is gestart. Petra kon door de coronamaatregelen niet het afscheid krijgen dat ze verdiende, maar we hebben haar als raad van toezicht in besloten kring bedankt voor haar inzet in enerverende jaren van Amsta.

Verscherpt toezicht IGJ

Amsta is in 2021 geconfronteerd met verscherpt toezicht. Dat sloeg in als een bom, ook bij de raad van toezicht. We hebben samen met de raad van bestuur en ook met het KGO veel energie

gestoken in de kwaliteit van zorg op een aantal locaties en de route naar herstel. We hebben in die periode van 9 maanden Amsta en haar medewerkers nog beter leren kennen en zijn onder de indruk van de veerkracht van de organisatie. Daar verdient een ieder veel waardering voor.

Samenstelling

De samenstelling van de raad van toezicht is gewijzigd door het aflopen van de zittingstermijn van de heer A. Leek. De raad van toezicht heeft mevrouw A. Maarse per 1 september 2021 benoemd tot lid van de raad van toezicht, tevens lid van de commissie financiën.

Bijeenkomsten en bezoeken aan Amsta

In 2021 heeft de raad van toezicht twee werkbezoeken afgelegd. De eerste in De Schutse stond in het teken van het thema “Leren en verbeteren” en het tweede werkbezoek richtte zich in De Poort vooral op de alledaagse zorg. Medewerkers vanuit de zorg- en facilitaire teams maakten de werkbezoeken mogelijk. De werkbezoeken zijn zeer informatief en leerzaam ervaren.

De raad van toezicht heeft tweemaal het managementteam van Amsta ontmoet en gesproken over de ontwikkelingen binnen de organisatie.

De jaarlijkse themabijeenkomst werd ingevuld met een gesprek over de rol van de raad van toezicht bij de kwaliteit van zorg. De reisgids “Zienderogen beter” bood aanknopingspunten voor het gesprek. De bijeenkomst vond plaats onder begeleiding van mevrouw J. Bos, onafhankelijk kwaliteitsadviseur zorg.

Thema's en besluiten

In 2021 heeft de raad van toezicht zich regelmatig laten informeren over de kwaliteit van zorg, met in het bijzonder het verscherpt toezicht en de verbeteraanpak “Steeds Beter”, het verloop van de corona-aanpak binnen Amsta, de financiële trends, de organisatieontwikkeling, thema's die leven binnen de medezeggenschap en de vastgoedontwikkelingen. De belangrijkste besluiten in 2021 hadden, naast de gebruikelijke besluiten in het kader van de jaarcyclus, betrekking op de keuze voor een nieuwe accountant, de benoeming van het lid raad van toezicht mevrouw A. Maarse en de verlenging van drie maanden van de zittingstermijn van de heer WJ Egtberts, de wijzigingsovereenkomst financieringsvoorwaarden investeringsfaciliteit A en de statutenwijziging in het kader van nieuwe wet- en regelgeving met ingang van 1 januari 2022.

Deskundigheid en nevenfuncties

In het kader van de Governance code 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 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.

In de bijlage zijn de nevenfuncties van de raad van toezicht en raad van bestuur opgenomen.

4.6 Stichting Vrienden van Amsta

Stichting Vrienden van Amsta helpt om de extra kleine dingen voor de cliënten van Amsta mogelijk te maken. Het bestuur van 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.

Vanuit het jaarverslag van Stichting Vrienden van Amsta: *Op verschillende plekken in Amsta zijn herinneringsbankjes te vinden: een plekje om even stil te zitten bij de zware coronaperiode die we hopelijk hebben afgesloten. Het bestuur is onder de indruk van het grote aantal creatieve aanvragen voor het jaar 2021. Opvallend veel projecten zijn ook uitgevoerd. Geen geringe prestatie in tijden dat door de quarantainemaatregelen ziekteverzuim erg hoog was.*

Eind 2020 heeft het bestuur voor ruim € 101.000 aan activiteiten toegekend op de aanvragen van de teams. De daadwerkelijke realisatie op deze toekenningen kwam uit op ruim € 65.000. Daarnaast is evenals in 2020 ook in 2021 besloten een budget per locatie beschikbaar te stellen om de decembermaand extra op te fleuren. Daar is gebruik van gemaakt, zodat er ca € 7.900 besteed is aan bijv. kerstversieringen, cadeautjes en activiteiten. De Vrienden zijn blij dat op die manier kon worden bijgedragen aan een bijzondere jaarafsluiting voor een deel van de bewoners.

Het jaarverslag van Stichting Vrienden van Amsta is vanaf 1 juli 2021 op www.amsta.nl te vinden.

4.7 Strategie Amsta

De meerjarenambitie 2019 – 2022 bevat vijf ambities voor Amsta: invulling geven aan zorgvisie en kwaliteitsbeleid, arbeidsmarktopgave, vastgoedopgave (vernieuwing van onze gebouwen), ICT-opgave en innovatie (inzet ICT in de zorgprocessen) en financiële beheersing en -sturing. De meerjarenambitie biedt de uitgangspunten voor de jaarplannen van de managers en het jaarplan van Amsta. De meerjarenambitie is te vinden op www.amsta.nl. In 2022 wordt een nieuwe meerjarenstrategie vormgegeven.

4.8 Zorgkaart Nederland

In 2021 kreeg Amsta in totaal 341 beoordelingen op Zorgkaart Nederland. Daarvan waren er 262 van cliënten die in een verpleeghuis van Amsta wonen, of hun naasten. De overige beoordelingen zijn van Herstel en Karaad. Het gemiddelde cijfer in 2021 was een 7,3. Van de cliënten (of hun naasten) die in een verpleeghuis van Amsta wonen was dit een 7,5. De 7,5 is een hoger cijfer dan in 2020 (6,8). In 2021 hebben we interviews uitgevoerd om beter zicht te krijgen op de waardering door cliënten en hun naasten. Tussen januari en eind maart 2021 zijn zo'n 240 waarderingen opgehaald. Door deze inspanning is het aantal beoordelingen gestegen van 41 in 2020 naar 341 in 2021.

5. Financieel resultaat

5.1 Resultaat 2021

Hieronder is een korte samenvatting te lezen van de financiële situatie in 2021. De jaarrekening over 2021 is per 1 juli 2022 online beschikbaar.

Het resultaat over 2021 bedraagt € 2,6 miljoen positief en is daarmee € 1,3 miljoen lager dan het resultaat over 2020 van € 3,9 miljoen positief. Het resultaat is € 0,3 miljoen lager dan het begrote resultaat over 2021 van € 2,9 miljoen positief. Zowel het resultaat over 2021 als dat over 2020 is beïnvloed door bijzondere en eenmalige posten, waarvan een specificatie is opgenomen bij

paragraaf 1.6. De wereldwijde pandemie van Corona heeft zowel de resultaten over 2021 als dat over 2020 beïnvloed, waarbij de steunmaatregelen in 2020 breder waren dan in 2021. Dit houdt verband met het wegvallen, halverwege het jaar 2021, van de vergoeding voor leegstand als gevolg van Corona.

Het integrale resultaat van € 2,6 miljoen over 2021 kan worden uitgesplitst naar de VVT-klantgroepen en VG-klantgroep Karaad. Dit geeft het volgende beeld (x €1.000):

	2021
VVT	2.088
VG	527

5.2 Corona compensatie

In het resultaat is de corona compensatie (€ 6,9 miljoen) verwerkt ter dekking van de meerkosten en een continuïteitsbijdrage, welke ingediend is met de financiers. Deze corona compensatie bedraagt in 2021 4,2% ten opzichte van de opbrengsten, wat hoger is dan het deel van corona compensatie in het resultaat van 2020 (3%). Dit geeft het volgende beeld (x €1.000):

Exploitatieresultaat exclusief compensatie -/- € 4.281	
Compensatie omzetzijning	€ 1.613
Compensatie extra personele kosten	€ 3.691
Compensatie extra materiële kosten	€ 1.224
Compensatie Cohort-bedden	€ 369
Resultaat inclusief compensatie	€ 2.615

5.3 Zorgbonus

Het bedrag voor de subsidies zorgbonus is bepaald op basis van de ingediende subsidieaanvragen en de voorlopige toekenningen daarop, aangepast tot het niveau van de uitbetaalde subsidiabele zorgbonussen en de belastingheffing daarover. De zorgbonussen zijn uitbetaald in december 2020 respectievelijk november 2021 en zij worden verantwoord middels een bijlage in de jaarrekening 2021. De subsidies zijn nog niet vastgesteld. Op basis van de overwegingen bij de toekenning van de zorgbonussen en de subsidieaanvraag daarvoor, worden geen bijzondere afrekeningsverschillen verwacht. Het bedrag aan uitbetaalde bonussen in 2021, inclusief de belastingheffing daarover bedraagt € 1,8 miljoen en is resultaatneutraal verwerkt onder de subsidieopbrengsten en de personeelskosten.

5.4 Kwaliteitsmiddelen

Ondanks de onveranderde krappe arbeidsmarkt en de bijzondere omstandigheden van de coronapandemie is het Amsta toch gelukt om in lijn met de ingezette kwaliteitsmiddelen te voldoen aan een groei van het gemiddelde aantal Fte van 1.668 Fte in 2020 tot 1.731 Fte in 2021, daarmee zijn de toegekende kwaliteitsmiddelen ingezet en verantwoord.

5.5 Voorzieningen

Anders dan in voorgaande jaren is rekening gehouden met een opbouw voor een voorziening reorganisatie (€ 0,2 mln.) als gevolg van het inrichten van het Medewerker Service Bureau (MSB). Daarnaast is rekening gehouden met een nieuw gevormde voorziening (€ 0,2 mln.) als gevolg van de regeling voor vervroegd uittreden (RVU) in de zorg, conform de bepalingen zoals in de CAO opgenomen. Gelijk aan vorig jaar is in het resultaat rekening gehouden met een voorziening ter dekking van jubilea, arbeidsongeschiktheid en een reservering vakantiedagen.

5.6 Ziekteverzuim

Het verzuim in 2021 laat een grillig verloop zien in lijn met de landelijke corona-uitbraken. Begin 2021 bedroeg het verzuim gemiddeld voor Amsta 13,3% om vervolgens te dalen naar 8,4% in juli, waarna 2021 geëindigd is met een verzuim van 11,7%.

5.7 Genormaliseerd resultaat

De exploitatie van enig jaar wordt bijna altijd beïnvloed door eenmalige al dan niet bijzondere lasten en/of opbrengsten. Het resultaat gecorrigeerd voor deze eenmalige lasten en/of opbrengsten is het genormaliseerd resultaat. Dit bedraagt voor 2021:

Resultaat jaarrekening x € 1 miljoen	2021
Jaarrekening resultaat	2,6
Resultaat versnelde afschrijving materiële vaste activa	2,2
Resultaat opname voorziening RVU	0,2
Resultaat stijging voorziening arbeidsongeschiktheid	0,4
Opname reorganisatievoorziening	0,2
Genormaliseerd resultaat	5,6

5.8 Ratio's

In de meerjarenambitie van Amsta is een van de ontwikkelrichtingen de beheersing van de financiële stuurkracht. Deze ontwikkelrichting blijft onveranderd van essentieel belang, zeker de investeringsambities van Amsta in 2022 en verder. Diverse landelijke ontwikkelingen hebben direct effect op de financiële huishouding. Zo is onlangs gepubliceerd dat de NHC vanaf 2023 herijkt zal gaan worden, wat een negatief effect heeft op de ontwikkelagenda en investeringsruimte van Amsta.

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:

	2021	2020	2019	Convenant Rabobank 2021
Solvabiliteit	34,1%	35,8%	35,8%	> 30%
EBITDA	€ 11,5 mln	€ 12,3 mln	€ 10,9 mln	> 10 mln

De solvabiliteit van 34,1% 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 Rabobank 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.

De EBITDA is meer gericht op de actuele situatie, eenvoudig vertaald: komt er nu voldoende geld binnen om de huidige uitgaven te dekken. De ratio's van de solvabiliteit en EBITDA voldoen aan de eisen van onze externe financiers en voldoen voor de financiële situatie van Amsta.

6. Bijlage nevenfuncties RvB en RvT

Tabel: nevenfuncties raad van bestuur

Naam	Functie sinds	Hoofd-functie	Nevenfuncties	Opleidingen 2021
Mw. P.M.E. van Dam	13.01.14	Vz. RvB	<ul style="list-style-type: none"> • lid van de raad van toezicht van Stichting Progresso; • Lid van de RvC Wooncompagnie (vanaf nov 2020) • Lid van de RvT St. Rivierduinen (vanaf juni 2021) • (functiegerelateerd) voorzitter bestuur Kenniscentrum Korsakov • (functiegerelateerd) Bestuurslid Ben Sajat Centrum 	Via studiedagen en Webinars
De heer V.G.Th. van Rijswijk	01.12.2019	Lid RvB	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Adviesraad Stichting DoSocial • DGA Dutch Laumax Group BV 	Via studiedagen en Webinars Programma Zelfreflectie voor bestuurders

Tabel: nevenfuncties raad van toezicht

Naam	Functie sinds	Hoofd-functie	Functie in RvT	Nevenfuncties	Opleidingen 2021
Mw. E.M. ten Hoorn Boer	01.05.2014	Tot 22 juni 2021: Kwartiermaker Dienst Bedrijfsvoering Gemeente Den Haag. Vanaf 1 september 2022:	voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter RvT Woonzorggroep Samen • Lid bestuur Divosa (tot 01.09) • Lid bestuur Coöperatie Wigo4it (tot 01.09) 	Governance Class Erasmus Centrum voor Zorgbestuur

		Ten Hoorn Boer Advies en interim			
Mw. G.A. van den Brink	01.04.2020	Zelfstandig gevestigd bestuursadviseur / interim bestuurder	lid	<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 1
Dhr. W. J. Egberts	01.01.2014	Directeur Wonen & Revalidatie, Zorgbalans, Haarlem	lid	n.v.t.	Comenius Nationale Leiderschapsleergang
Dhr. A.J.T. Leek	01.01.2014	Toezichthouder en zelfstandig adviseur	lid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van toezicht Woningbouwvereniging Beter Wonen in Hippolythushoef 	5 daagse Leergang voorzitter RvC, waarvan 2 studiedagen in 2021
mw. A.C. Maarse	01-09-2021	<p>Director Wonen & Zorg, Syntrus Achmea Real Estate & Finance</p> <p>Director Commercieel Vastgoed a.i., Syntrus Achmea Real Estate & Finance</p>	lid	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht, Stichting Amsta (Cie. Financiën, Vastgoed en IT) • Lid Cliëntenraad De Joriskring, Stichting Lievegoed • Docent bij de Leergang Projectontwikkeling van de NEPROM 	<p>Diverse dagcongressen en incompanytrainingen bezocht.</p> <p>Deelnemer van het Maurick Offensief (sept 2021): studiereis in eigen land voor bestuurders in de zorg, wonen en welzijn.</p> <p>In februari 2022 gestart met de Opleiding Toezicht houden in de Zorg bij Ebbinge.</p>

Dhr. P.E. van der Meer	01.07.2016	Voorzitter raad van bestuur Albert Schweitzer Ziekenhuis, Dordrecht	vice voorzitter	• Toezichthouder GGzInGeest	n.v.t.
------------------------	------------	---	-----------------	-----------------------------	--------