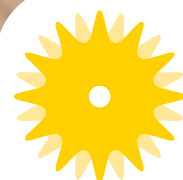


# Jaarverslag 2023



Samen met elkaar  
Zorg in de buurt



**Amaris**

Thuis bij u, thuis bij ons

# INHOUDSOPGAVE

- 4 Voorwoord
  
- 6 Wie is Amaris
  
- 8 Landelijke opgave ouderenzorg
  
- 10 Regionaal samenwerken aan de transformatie duurzame ouderenzorg
  - Regio Gooi en Vecht
  - Regio Eemland
  - Bovenregionaal
  
- 16 Transformatie binnen Amaris
  - Interne organisatie
  - Samen werken en leren
  - Samen sturen op kwaliteit
  - Gezonde zorgorganisatie
  
- 27 Medezeggenschap
  
- 29 Toezicht





# VOORWOORD

Het jaar 2023 was een bijzonder jaar voor Amaris. In 2022 zagen we ons geconfronteerd met flinke uitdagingen om onze zorg duurzaam en betaalbaar te houden. We hebben toen de keuze gemaakt om niet te gaan bezuinigen in het bestaande model maar ons loyaal naar de heldere koers te richten en vanuit de visie die we daarop hebben onszelf uit te dagen weer naar een gezonde positie te groeien.

Dat was een spannende keuze, omdat je nooit weet of dat ook goed uitpakt. We hebben onze focus gezet op samenwerken; binnen Amaris en met onze omgeving. Voorbeelden daarvan zien we in de organisatie aanpassingen die we hebben gedaan, zoals een meer geografische focus waarbij collega's in de wijk en binnen onze verpleeghuizen en revalidatielocatie meer met elkaar samenwerken om de zorg voor de wijk en de buurt vorm te geven. En samen met behandelaren, zorg en ondersteuning te kijken naar manieren van samenwerken die gericht zijn op ouderen in hun leefomgeving, ongeacht waar zij wonen. We brachten ook weer meer balans in de focus van de organisatie. Waar we Covid wat stafgeoriënteerd uitkwamen, zetten we afgelopen jaar onze primaire opgave (onze zorgverlening) weer stevig in het zadel en aan het roer, ook als het gaat om de nodige veranderingen. Een voorbeeld was het aanstellen van coördinerend verpleegkundigen die zich richten op de kwaliteit van de uitvoering van de zorg. Maar ook het vergroten van het eigenaarschap bij onze zorgmanagers door hen het vertrouwen te geven weer meer in de lead te gaan bij initiatieven die de koers ondersteunen en in de bedrijfsvoering. Daarnaast zijn we natuurlijk heel bewust gaan kijken naar onze uitgaven. Dat gebeurt binnen geheel Amaris. Belangrijk daarbij is niet het koste wat kost vermijden van uitgaven, maar de toegevoegde waarde van de uitgave. Een voorbeeld; door goede afspraken met detachingsbureaus konden we tegen een voordelig tarief afspraken maken over inhuur. Daarnaast geeft het partnership met deze bureaus continuïteit voor onze medewerkers.

Ook buiten onze eigen organisatie was de focus gericht op samenwerken, door samen met collega's in de VVT een innovatief contract af te sluiten waar we met Zilveren Kruis en de vier grote zorgpartijen in de regio Gooi & Vecht ons committeerden via een strategisch partnerschap aan dezelfde maatschappelijke opgave. We beloven er te zijn voor het groeiend aantal ouderen in ons verzorgingsgebied en gaven daarbij aan dat we ruimte nodig hebben. Die ruimte kregen we, waardoor we buiten de gebaande paden zoeken naar oplossingen voor nieuwe vormen van zorg, met elkaar en met onze omgeving en die van ouderen, en de zorg anders te organiseren; waar Liv inn, de Willemshoeve en de zorgzame buurt rond de Amerhorst voorbeelden van zijn. Domeinoverstijgend waren we onderdeel van diverse IZA tafels. En daarnaast denken we mee over de acute zorg en wat dat van ons als VVT organisaties vraagt. Het is soms zoeken naar hoe het beleid van deze tafels vorm kan krijgen in de dagelijkse praktijk, maar we doen daar actief aan het zoeken mee. Onze open houding, onze leergierige en transparante manier van werken, die ook door de inspectie werd opgemerkt, maken ons een waardevolle betrouwbare gesprekspartner en interessante partij.

Al deze inspanningen hebben gewerkt. 2023 sluiten we af met een ruime financiële plus, waar we 2022 afsloten met een zwaar negatief resultaat. We investeerden in het vakmanschap van onze collega's door kansen te bieden als coördinerend verpleegkundige of via werkervaringsplaatsen. We wisten nieuwe collega's aan ons te verbinden die komen om bij te dragen aan de koers. Niet alleen binnen de zorg blijken we een aantrekkelijke werkgever, ook voor mensen uit andere sectoren zijn we interessant. En dat levert weer nieuwe inzichten en nieuwe ideeën. We hebben interessante nieuwe zorgconcepten neergezet die zelfs de keynote van de minister wisten te halen bij diverse congressen en we kregen prachtige inspectierapporten waar met name onze menswaardige zorg en het kennen van onze bewoners heel positief werden beoordeeld. En naast dat, vonden we manieren om ruim 4% meer ouderen te ondersteunen dan het jaar ervoor.

Al met al zetten we met elkaar een mega prestatie neer in 2023. Dat had niet gekund zonder alle betrokken en professionele collega's en de bereidheid om iedere dag opnieuw te gaan voor de

kwaliteit van het leven van onze bewoners en cliënten in de wijk. Het bruist van energie en hoop bij Amaris en dat vierden we eind 2023 met een geweldig personeelsfeest waar ruim 900 collega's gehoor gaven aan het bijzondere Amaris-gevoel. Opnieuw een mijlpaal in de historie van Amaris.

Wij zijn trots! Op alle collega's en op de klinkende resultaten die we hebben weten neer te zetten. En dat mag gezegd worden, ook al zijn we van huis uit best bescheiden. Dit jaarverslag zien we als een mooie weergave van onze belevenissen van het afgelopen jaar. En er zijn er nog veel meer! Dank jullie wel! We kijken er naar uit om samen met jullie lekker door te gaan op deze ingeslagen koers.

Veel leesplezier!



Jacqueline van der Loo  
Harm-Jan van Schaik

Raad van bestuur Amaris Zorggroep



# WIE IS AMARIS

Amaris biedt thuiszorg, tijdelijk verblijf en wonen met zorg in de regio's Gooi & Vechtstreek en Eemland. Door ons brede aanbod spelen we snel in op de veranderende zorgvraag of dat nu bij cliënten thuis is of 'thuis bij Amaris'. De regie blijft bij de cliënt en het omringende netwerk. Amaris ondersteunt dit netwerk en maakt gezamenlijk heldere afspraken. Binnen Amaris zijn ruim 1.800 medewerkers werkzaam. Onze dienstverlening bieden we aan in onze dertien woon-zorglocaties, een locatie voor revalidatie en herstellzorg, twee hospices en achttien wijkteams. Amaris wil de juiste zorg op de juiste plek leveren, het liefst zo lang mogelijk thuis in de eigen vertrouwde omgeving. Hierbij ligt de focus op zelfredzaamheid en eigen regie.

Amaris neemt als VVT-organisatie een belangrijke rol in de gehele zorgketen op zich en werkt actief samen met andere partijen in de keten. De organisatie is financieel gezond, heeft een goed en integer imago en is een belangrijke werkgever in het werkgebied. De komende jaren willen we vanuit die basis inzetten op innovatie van zorg en dienstverlening, onder meer via samenwerking, focus op de kwaliteit van zorg en uitbreiding van vernieuwende concepten en dienstverlening.

## Visie en missie

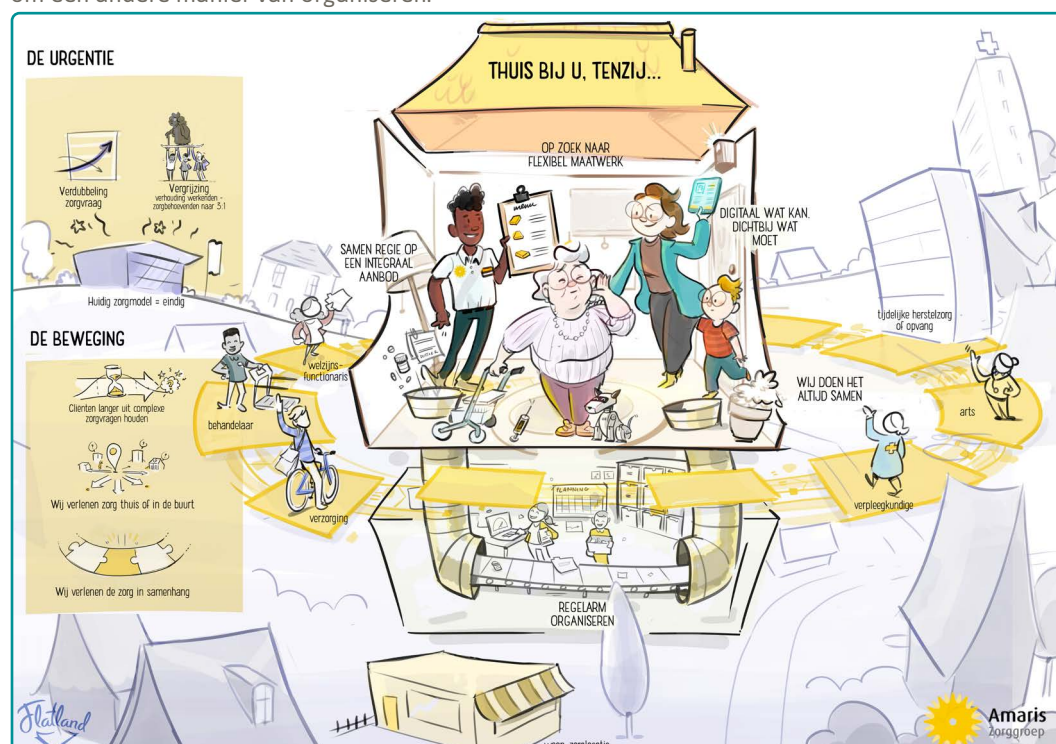
Iedereen is waardevol en dat is zichtbaar in wat wij doen. Ons motto is 'Zorg met aandacht, thuis bij u en thuis bij ons'.

Betekenisvol ouder kunnen worden is voor ons van groot belang. Een goede relatie met onze cliënten is daarvoor essentieel. Wij luisteren goed naar de wensen en mogelijkheden van elke cliënt. Met (huis)artsen, behandelaars en andere professionals organiseren wij zorg met aandacht. Bij Amaris ervaart u dat wij ons werk écht samen doen; met de cliënt en de betrokken familie, mantelzorgers en vrijwilligers.

De kernwaarden van Amaris zijn de basis van onze zorg: we werken respectvol, betrouwbaar, betrokken en professioneel gedreven.

## Strategische thema's en ambities van Amaris

De sector staat voor een grote opgave: een stijgende zorgvraag, oplopende kosten en een toenemende schaarste aan zorgpersoneel. De zorg toegankelijk en beschikbaar houden vraagt om een andere manier van organiseren.



In 2022 ontwikkelden we een nieuwe strategie en formuleerden ambities op deze opgave. Amaris organiseert haar zorg rondom de cliënt, afgestemd op de specifieke behoeftes en noodzaak. In onze dienstverlening zetten we vol in op technologie en innovatie onder het mom van: digitaal wat kan, dichtbij wat moet. We werken hierbij intensief samen door een integraal Amaris aanbod, steeds meer samen te werken in de regio en met mantelzorgers en vrijwilligers. Onze medewerkers krijgen zoveel mogelijk de ruimte om hun vak uit te oefenen, doordat we onze zorg regelarm organiseren.

#### Strategische ambities

- We gaan inzetten op preventie om ervoor te zorgen dat we cliënten zo lang mogelijk uit complexe zorgvragen houden (uitstelzorg).
- We gaan zorg meer bij cliënten thuis of in de buurt aanbieden. Niet meer alleen op onze locaties, maar juist ook ambulantly bij de cliënt thuis of in de eigen omgeving. Daarnaast zal de scheidslijn tussen de verschillende diensten thuiszorg of zorg op locatie minder sterk worden.
- We gaan de komende jaren de zorg ook meer in samenhang verlenen. Zowel intern: door intensiever multidisciplinair te gaan samenwerken. Maar ook extern krachten bundelen en onze samenwerking met andere partijen in de regio intensiveren.



Cliënten langer uit complexe zorgvragen houden



Wij verlenen zorg thuis of in de buurt



Wij verlenen de zorg in samenhang

#### Koers 2023

Er wordt van ons als zorgorganisatie een grote verandering gevraagd ten opzichte van de manier waarop we op dit moment onze zorg organiseren. Amaris voelt het belang van de herdefinitie van wat goede zorgverlening in de nabije toekomst is. We doen daarom niet langer wat we altijd deden, maar zijn de uitdaging aangegaan om de wijze waarop wij zorg verlenen echt anders vorm te geven.

We hebben een geografische focus ingezet waarbij we onze organisatie gekanteld hebben van productgericht in onze zorgzuilen naar regiogericht met de focus op samenwerking en de stap naar gemeente-, buurt-, en wijkgericht werken. Onze blik is naar buiten gericht, naar onze omgeving en nieuwe partijen waar we intensiever mee optrekken. De coördinerend verpleegkundigen en de wijkverpleegkundigen bieden een stevige regie-verpleegkundige basis, waardoor we écht werk kunnen gaan maken van onze regie rol in het organiseren van zorg voor de populatie ouderen in een gebied. Onze behandelaren willen we daar nog verder bij aansluiten.

Onze koers wordt tastbaar gemaakt door aan te sluiten bij initiatieven waar ouderen in een gemeenschap wonen, zoals Liv inn, of langer in de eigen omgeving blijven met ondersteuning van het Langer Thuis concept. Daarbij hebben we oog voor onze financiële positie en hebben we verscherpte aandacht voor financiële consequenties op korte en lange termijn.

Het echt anders organiseren van de zorg vraagt om samenwerking en aanpassingen ook in de systemen om ons heen. Het innovatief contract met VVT en zorgkantoor in regio Gooi en Vecht biedt de ruimte om over de schotten heen onze zorg te organiseren en stimuleert ondernemerschap.

# LANDELIJKE OPGAVE OUDERENZORG

De ouderenzorg in Nederland staat komende jaren voor grote uitdagingen en kansen. De vergrijzing van de bevolking, de veranderende zorgbehoeften en nieuw overheidsbeleid zijn bepalende factoren die de toekomst van de ouderenzorg sector vormgeven.

## **Demografische ontwikkelingen**

De Nederlandse bevolking vergrijst in hoog tempo. De verwachting is dat in 2040 bijna een kwart van de bevolking 65 jaar of ouder zal zijn. Deze demografische verschuiving brengt een toenemende vraag naar zorg en ondersteuning met zich mee. Ouderen leven langer, vaak met meerdere chronische aandoeningen, wat leidt tot complexere zorgbehoeften. Deze trend vraagt om nieuwe vormen van zorg en ondersteuning en passende woonvormen die aansluiten bij de wensen en behoeften van de oudere bevolking.

## **Zorgmodel en innovatie**

Om aan de groeiende en veranderende zorgvraag te kunnen voldoen, is een transformatie van het zorgmodel noodzakelijk. Het huidige zorgmodel verschuift van institutionele zorg naar zorg dichtbij huis, met een nadruk op eigen regie en zelfredzaamheid van ouderen. Daarnaast zijn technologische innovaties zoals e-health en domotica essentieel om zorg efficiënter en effectiever te maken. Door gebruik te maken van deze nieuwe technologieën kunnen ouderen langer zelfstandig thuis blijven wonen, wat zowel de kwaliteit van leven verbetert als de druk op de zorg vermindert.

## **Beleid en programma's**

De Nederlandse overheid ondersteunt deze transformatie met diverse beleidsinitiatieven en programma's, zoals: het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO).

### *Integraal Zorgakkoord (IZA)*

Het IZA streeft naar een samenhangende, toekomstgerichte aanpak voor de gezondheidszorg, met speciale aandacht voor preventie, samenwerking en digitalisering. Voor de ouderenzorg betekent dit een nadruk op vroegsignalering en preventieve maatregelen om de gezondheid van ouderen te bevorderen en complexere zorgvragen te voorkomen. Dit akkoord stimuleert onder andere de samenwerking tussen eerstelijnszorg, specialistische zorg en sociaal domein. Door deze integrale aanpak wordt de zorgvraag van ouderen beter en efficiënter beantwoord.

### *WOZO-programma*

Het WOZO-programma beoogt de woon- en zorgsituatie van ouderen te verbeteren door hen in staat te stellen langer zelfstandig thuis te wonen. Dit programma richt zich op het bevorderen van passende woonvormen, zoals levensloopbestendige woningen en geclusterde woonvoorzieningen met zorg en ondersteuning in de nabijheid. Tevens wordt ingezet op het versterken van de samenwerking tussen woningcorporaties, gemeenten en zorgorganisaties om de woon- en leefomgeving beter af te stemmen op de behoeften van ouderen.

Naast IZA en WOZO zijn er ook andere initiatieven zoals het programma Langer Thuis en de Nationale Dementiestrategie, die bijdragen aan de verbetering van de ouderenzorg. Deze programma's richten zich onder andere op het vergroten van de zelfredzaamheid, het ondersteunen van mantelzorgers en het bevorderen van een dementievriendelijke samenleving.

## **Vooruitblik**

De komende jaren zullen in het teken staan van het verder implementeren en doorontwikkelen van deze beleidsprogramma's. Een belangrijke uitdaging blijft het verbeteren van de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de ouderenzorg. De focus ligt op preventie, vroegsignalering en het versterken van de eerstelijnszorg om zo duurdere en intensievere zorg te voorkomen. Hierbij is het



van groot belang dat zorgaanbieders, gemeenten en andere betrokkenen blijven samenwerken en innoveren. Daarnaast is blijvende aandacht nodig voor de diversiteit binnen de oudere bevolking. Verschillen in culturele achtergrond, sociaaleconomische status en individuele voorkeuren vragen om maatwerk en een persoonsgerichte benadering.



# REGIONAAL SAMENWERKEN AAN DE TRANSFORMATIE DUURZAME OUDERENZORG

## Regio Gooi en Vecht

### Anders organiseren van zorg

#### **Gezond Gooi: samenwerkingsnetwerk zorg, gemeenten en welzijn**

Gezond Gooi is een regionaal initiatief gericht op het bevorderen van de gezondheid en welzijn van inwoners in de Gooi en Vechtstreek. Dit programma is een samenwerking tussen diverse zorginstellingen, gemeenten en maatschappelijke organisaties, met als doel een gezondere leefomgeving te creëren voor iedereen.

Er wordt ingezet op de beweging van Ziekte en Zorg naar Gezondheid en Gedrag. Zo worden inwoners en hun hulpvragen benaderd vanuit positieve gezondheid. Het accent ligt daarbij niet op de ziekte, maar op mensen zelf, op hun veerkracht en op wat hun leven betekenisvol maakt.

In het programma zijn vijf transformaties bepaald om hulpvragen beter aan te pakken. In 2024 worden de eerste zes opgaven gestart:

1. Juiste zorg- en ondersteuningsaanbod
2. Digitalisering: gegevensuitwisseling en inzicht in zorg en ondersteuningsaanbod
3. Waardig ouder worden
4. Wijkgericht werken
5. Aanvullende expertisenetwerken
6. Samenwerking in de keten

Bij elke transformatie en oplossingsrichting wordt door meerdere partijen intensief samengewerkt. Zo wordt een gemeenschappelijke overtuiging gecreëerd met eenzelfde taal vanuit de verschillende professionals.

#### **RegioKompas: samenwerking VVT**

Amaris en de andere VVT-instellingen uit de regio (verpleging, verzorging en thuiszorg) hebben samen met zorgverzekeraar Zilveren Kruis de handen ineengeslagen voor toekomstbestendige zorg voor kwetsbare doelgroepen en ouderen in de regio Gooi & Vechtstreek en Almere. Doel is het opvangen van de demografische groei van de zorgvraag (ouderen) in de regio met hetzelfde aantal zorgmedewerkers.

Afgelopen jaar zijn verschillende mooie stappen gezet op weg naar het realiseren van dit doel. Een paar voorbeelden: Er is een pilot voorbereid om de instroom van nieuwe cliënten gezamenlijk te stroomlijnen. Zo kunnen bijvoorbeeld huisartsen in één oogopslag zien welke thuiszorg aanbieder nog plek heeft. Daarnaast is concreet inzicht gecreëerd in de verwachte vraag(stijging) in de regio en het gezamenlijke aanbod aan diensten. Dit laatste stelt ons in staat om vraag en aanbod nu en in de toekomst beter op elkaar te kunnen aansluiten. Ook worden belangrijke stappen gezet in het verbeteren van de (domein overstijgende) samenwerking op wijkniveau. De verschillende partijen worden bij elkaar gebracht, gaan in dialoog en bepalen samen met welke concrete verbeteringen ze aan de slag gaan. Dit geeft veel energie en leidt direct tot concrete resultaten.

#### **Project Cliëntlogistiek**

Het project cliëntlogistiek is een initiatief vanuit het RegioKompas. Het heeft als doel een gezamenlijke coördinatie en sturing op alle cliëntstromen te realiseren. Zodat er een betere afstemming van zorgvraag en zorgaanbod plaatsvindt en samenwerking daarin soepel verloopt voor zowel zorgaanbieders, verwijzers en de inwoners in de regio.

Het is een omvangrijk project met een gefaseerde aanpak. Een projectroep geeft sturing en uitvoering aan het project en legt verantwoording af aan de bestuurders van het RegioKompas. In 2023 is gestart met stap 1: het inzicht krijgen in de actuele beschikbaarheid van wijkverpleging. Met een brede groep afgevaardigde van wijkteams, klantcontactcentra en verwijzers is er een applicatie geselecteerd om dit proces te ondersteunen. Doel is dat verwijzers inzicht krijgen in de beschikbaarheid waardoor het minder tijd kost om een wijkteam te benaderen voor een nieuwe zorgaanvraag en wijkteams minder vaak worden gestoord voor aanmeldingen tijdens de zorgverlening.



#### **Unieke samenwerking ouderenzorg: Innovatief contract in regio 't Gooi**

Om de ouderenzorg ook de komende jaren te garanderen sloten vier zorginstellingen en Zilveren Kruis een uniek vijfjarig contract. Uniek omdat het zowel gaat over de zorg vanuit de Zorgverzekeringswet als vanuit de Wet langdurige zorg. Waarbij de zorginstellingen – Amaris Zorggroep, HilverZorg, Inovum en Vivium Zorggroep - met Zilveren Kruis een budgetgarantie hebben afgesproken. Niet de hoeveelheid zorg staat centraal maar het opvangen van de zorgvraag. De afspraken sluiten naadloos aan bij het Integraal Zorg Akkoord (IZA). Peter Langenbach, directeur Zorginkoop bij Zilveren Kruis: 'Deze afspraken vragen van alle partijen een hoop lef en visie. En dat hebben deze aanbieders. We gaan met elkaar niet alleen aan de slag over de schotten van financiële domeinen heen, maar ook over die van de eigen instellingen.'

#### **Banenmarkt als VVT aanbieders in regio Gooi en Vecht**

Een paar keer per jaar hebben we een banenmarkt waarbij we geïnteresseerden vertellen over werken in de ouderenzorg. Voorheen deden wij dat vanuit Amaris en onze collega VVT-organisaties ook voor hun organisatie. Dit jaar hebben we een regionale banenmarkt georganiseerd, waarbij we samen met Hilverzorg, Inovum en Vivium de ouderenzorg vertegenwoordigen. We werken allemaal aan hetzelfde doel: de ouderenzorg toegankelijk houden voor iedereen en met iedereen. Dat dragen we graag uit en worden enthousiast als iemand ervoor kiest om bij te dragen aan dit doel. Recruitment werkt hierin ook samen om met de kandidaat te kijken waar hij of zij het beste past.

#### **Wereldcafé**

Om de samenwerking in de regio te verbeteren, is het wereldcafé gestart. Hier komen met name wijkverpleegkundigen bij elkaar om de samenwerking op te zoeken op het gebied van verdelen van schaarste, afspraken rondom gebruik van zorgtechnologie en afspraken over wat doen we wanneer (welke zorg in welke tijdvakken) zodat cliënten gelijksoortige zorg kunnen verwachten in de regio.

#### **Moreel beraad**

Vanuit Vivium is het Moreel beraad gestart en nemen inmiddels Inovum, HilverZorg en Amaris ook deel. Ook de zorgverzekering is vertegenwoordigd. Zorgprofessionals bespreken dilemma's die ze tegenkomen in het dagelijkse werk, bijvoorbeeld rondom ziektekostenverzekering of ethiek. Het bespreken van dilemma's vanuit verschillende perspectieven en het uitwisselen van ervaringen wordt als heel waardevol ervaren.



## Nieuwe vormen van zorg

### Samenwerking community care project Hilversum gestart

Wij geloven dat burgers een grote verantwoordelijkheid kunnen nemen in het toegankelijk houden van de zorg, door bijvoorbeeld meer zelf of voor elkaar te zorgen. Onze rol als professionals is om te faciliteren dat burgers dit kunnen doen door goed te luisteren naar ieders behoefte en vanuit een goede samenwerking en integrale aanpak daar op in te spelen. Dit betekent een transformatie van 'ziekte en zorg' naar 'gezondheid en gedrag'.

Om dit te realiseren willen wij het concept community care (inclusief re-ablement) starten in samenwerking met HilverZorg, Inovum en Versa Welzijn. We richten ons eerst op twee wijken in de gemeente Hilversum: Lopes Dias en de Bloemenbuurt. Daar gaan we leren en doorontwikkelen, om in 2025 op te kunnen schalen naar meer buurten in onze regio.

### Langer Thuis (VPT)

In 2022 is het VPT-concept Langer Thuis in Huizen als pilot gestart. Langer Thuis is een toevoeging aan het zorgaanbod van Amaris en sluit aan bij het gegeven dat de groep ouderen met een zorgvraag de komende jaren fors stijgt in combinatie met een krappe arbeidsmarkt. Tegelijkertijd is de trend dat ouderen langer zelfstandig willen blijven wonen.

In 2023 zijn, met de opgedane ervaringen in Huizen, teams Langer Thuis van start gegaan in Baarn, Hilversum, Naarden en Wijdemeren. Ieder team vult het concept zelf in, afgestemd op de lokale situatie.

Met Langer Thuis ontvangen ouderen met een Wlz-indicatie de verpleeghuiszorg thuis. In dit zorgconcept staat de cliëntgerichte benadering centraal, met een sterk accent op de verbinding met het eigen netwerk, welzijn, beschikbare faciliteiten in de wijk en de inzet van zorgtechnologie, zoals domotica en beeldzorg. De cliënt heeft hierin de regie en bepaalt zelf de manier van ondersteuning. Amaris is daarbij de regisseur: van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. In gesprek met de cliënt wordt duidelijk welke hulp (professioneel, vanuit het netwerk of anders) nodig is en hoe dit wordt vormgegeven. Kenmerkend daarbij is de verbinding met sociaal-maatschappelijke voorzieningen in de omgeving.

### Samenwerking Liv inn

Vanaf 2023 levert Amaris thuiszorg bij bewoners van Liv inn in Hilversum. Liv inn is een woonconcept, bestaande uit toekomstgerichte sociale huurwoningen met gezamenlijke leefruimtes.

De onderlinge betrokkenheid is groot en formele en informele zorg gaat hier samen. Bewoners helpen elkaar om het dagelijks leven vorm te geven. Jongeren en ouderen ontvangen zorg wanneer ze dat nodig hebben. De bewoner staat centraal en heeft de regie.

Het volledige zorgteam van verzorgenden en verpleegkundigen is vanaf 2023 in dienst van Amaris.



## Regio Eemland

### Anders organiseren van zorg

#### Samen Sterker

In het netwerk Samen Sterker werkt Amaris samen met Meander ziekenhuis, huisartsen, VVT, GGZ, gemeenten, zorgkantoor en zorgverzekeraar Zilveren Kruis. Eind 2023 is het Regioplan Samen Sterker Regio Eemland 2024-2026 tot stand gekomen. Dit Regioplan is een onderdeel van het



Regioplan Midden Nederland. In het Regioplan zijn verschillende transformatieopgaven benoemd, zoals de opgave rondom kwetsbare ouderen, reablement en preventie. We werken samen in het thema arbeidsmarkt en denken actief mee in het thema wonen en zorg waar de ontwikkeling van het concept zorgzame buurten een speerpunt is.

De gezamenlijke missie is als volgt verwoord:

*Regio Eemland streeft ernaar een diverse en inclusieve regio te zijn. Inwoners van de regio Eemland hebben zelf de regie over wat zij belangrijk vinden en nodig hebben voor een gezond en betekenisvol leven. Mensen die voor korte of lange tijd patiënt, cliënt of mantelzorgers zijn of hulp kunnen gebruiken, ondersteunen we met passende zorg en ondersteuning, nu en in de toekomst. Om dit te realiseren gaan we intensiever samenwerken bij het beter organiseren van zorg en ondersteuning.*

## Nieuwe vormen van zorg

### Herstart ontwikkeling De Amerhorst in combinatie met de ontwikkeling zorgzame buurt

Voor locatie de Amerhorst werken Amaris en Habion samen aan plannen voor nieuwbouw. In 2023 zijn er stappen gezet in de gemeentelijke besluitvorming rond de herontwikkeling van de Amerhorst. We hebben het afgelopen jaar een projectgroep binnen Amaris opgezet en gekeken of de huidige invulling nog paste bij de landelijke ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg en de visie van Amaris. We zien de Amerhorst niet als een gebouw op zichzelf, maar als onderdeel van een buurt. We zouden bij de Amerhorst willen inzetten op zelfstandig wonen, waarbij mensen in een eigen woning wonen en indien nodig zorg kunnen ontvangen. Ook moet er ruimte zijn voor bewoners en mensen uit de buurt om elkaar te kunnen ontmoeten, gezamenlijk activiteiten te kunnen ondernemen en zo ook elkaar te kunnen helpen en ondersteunen.

Het woonconcept zorgzame buurt past hierbij. Deze woonvorm sluit aan bij de visie van Amaris om de zorgverlening zo te organiseren dat wij bijdragen aan een betekenisvol leven van ouderen. Werken vanuit een buurt- en wijkgerichte gedachte. Ook ouderen met dementie passen goed in een zorgzame buurt waar zij van betekenis kunnen zijn, waar zij onderdeel zijn van een bestaand of nieuw netwerk en onderdeel van de samenleving. In 2024 gaan we het concept zorgzame buurt verder uitwerken en is bestuurlijke besluitvorming onderdeel van het proces. We gaan verder met het opzoeken van de samenwerking van andere partijen en blijven de actieve buurt ondersteunen.



### Overeenkomst samenwerking dagbeleving Willemschoeve

Amaris heeft een overeenkomst gesloten voor samenwerking met Dagbeleving Willemschoeve en gaat medio 2024 het team van zorgmedewerkers leveren. De Willemschoeve is een oude boerderij in Soest, die verbouwd wordt naar een locatie voor actieve dagbeleving voor ouderen met dementie. De focus zal hierbij liggen op wat ouderen nog wel kunnen doen in plaats van uit te gaan van hun beperkingen.

## Bovenregionaal

### **Regionaal Ambulant verpleegkundig team – Technische thuiszorg**

Sinds 1 januari 2022 is het ambulant verpleegkundig team van Amaris samen gaan werken met Vivium als een regionaal ambulant verpleegkundig team. De samenwerking met de HAP (huisartsenpost) is geïntensiveerd en zo werden meer verpleegkundige handelingen verricht voor de HAP. Dit leidt tot verminderen van de druk op huisartsen in de avonden en weekenden. Zo wordt de juiste professional op de juiste plek ingezet. Met het overnemen van meer verpleegkundige handelingen is het team uitgebreid om de vraag te kunnen beantwoorden en is een voorzichtige start gemaakt met het uitbreiden van de dienstverlening aan anderen, ook domein overstijgende organisaties. Denk hierbij aan Sherpa, Amerpoort en andere derden. Ook overdag weten huisartsen ons te vinden voor het uitvoeren van verpleegtechnische handelingen.

Na een succesvolle pilot Technische Thuiszorg, uitgevoerd vanuit het programma Zorg Dichterbij, is deze vorm van ziekenhuis verplaatste zorg het nieuwe normaal geworden binnen TergooiMC. Patiënten die meerdere dagen via een perifeer infuus antibiotica nodig hebben kunnen eerder naar huis of hoeven helemaal niet te worden opgenomen in het ziekenhuis. Door deze succesvolle pilot zijn wij samen met TergooiMC bezig om deze zorg uit te breiden.

### **Regionale nachtzorg**

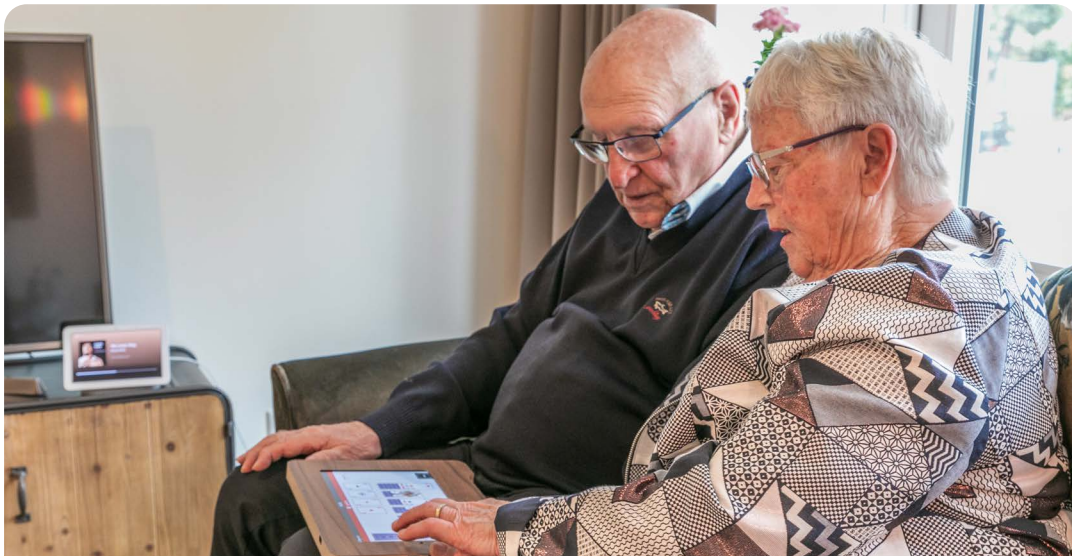
In 2023 is ongeplande regionale nachtzorg in de regio Gooi en Vechtstreek gestart. Een samenwerking met Vivium en Hilverzorg om de ongeplande nachtzorg in regio slimmer te organiseren. Een belangrijk doel is om het aantal niet-noodzakelijke ongeplande nachtzorgmomenten zo veel mogelijk terug te dringen. Hiervoor hebben de organisaties een systeemfunctie kunnen realiseren. Sinds 2022 is ongeplande regionale nachtzorg in de regio Eemland gestart, daar werkt Amaris samen met Icare, De Haven, Silverein en Beweging 3.0.

### **Regieteam Wondzorg en dermatologie**

Het Regieteam Wondzorg en Dermatologie (RTWD) verleent optimale wondregie. Ook wanneer de cliënt geen zorg ontvangt van Amaris, kan een beroep worden gedaan op de wondregie verpleegkundigen. Zij zullen de cliënt bezoeken en samen met het wijkteam een optimaal wondbeleid voorschrijven en deze ook blijven monitoren variërend van eenmaal per week tot eens in de vier weken. Het RTWD is de regisseur en het wijkteam de acteur, de samenwerking is onmisbaar en resulteert in de meeste casussen tot snelle(re) genezing van de wond(en). Veel huidproblematiek en daaruit voortvloeiende complexe wonden is al in de thuissituatie onder controle te krijgen middels wondregie van het RTWD, dat scheelt de cliënt veel tijd en moeite wat betreft een bezoek aan de dermatoloog.

### **Schijf van Vijf inzetten om zelfredzaamheid van cliënten te stimuleren**

De schijf van vijf is een hulpmiddel in de vorm van een stappenplan waarmee de zelfredzaamheid van de cliënt wordt gestimuleerd. Het startpunt is de persoonlijke situatie van de cliënt, waarbij de cliënt zijn of haar eigen sociale omgeving van mantelzorger, familie en naasten inzet voor ondersteuningstaken. Belangrijk is dat de cliënt actief blijft in zijn of haar eigen omgeving en eigen regie over het dagelijks leven heeft. Zo blijft hun sociale netwerk in stand en kunnen ze de dagelijkse activiteiten die ze graag blijven doen, met extra inzet van dit netwerk, innovatieve hulpmiddelen en ondersteuning van Amaris. De schijf van 5 is een hulpmiddel voor gesprek met de cliënt, mantelzorger en medewerker.



### **Beeldzorg**

Cliënten ontvangen zorg op maat bij Amaris, in een combinatie van fysieke en digitale zorg. Beeldzorg is een vorm van digitale zorg, waarmee cliënten op afstand contact hebben met een medewerker van het beeldzorgteam van Amaris. Cliënt en medewerker kunnen elkaar zien en horen via een beeldscherm. Via beeldzorg ondersteunt de zorgmedewerker de cliënt, biedt de cliënt een luisterend oor en beantwoordt vragen. De cliënt kan de tablet ook gebruiken voor bijvoorbeeld contact met familie, het spelen van spelletjes en het beluisteren van kerkdiensten. Cliënten en medewerkers zijn hier erg tevreden over.

De cliënten die gebruik maken van beeldzorg wonen verspreid in het werkgebied van Amaris. Diverse zorgmomenten kunnen overgedragen worden aan het beeldzorgteam. Denk aan medicatiecontrole, hulp bij de dagstructuur en diverse verpleegtechnische handelingen. Hierdoor wordt tijd bespaard en kunnen meer cliënten bediend worden. Beeldzorg vervangt niet alle fysieke zorg, maar er wordt wel gekeken en gewerkt volgens het motto 'digitaal wat kan, dichtbij wat moet'.

### **Zelfredzaamheidskoffer**

In de wijkteams wordt de zelfredzaamheidskoffer ingezet. De koffer bevat diverse hulpmiddelen die kunnen helpen bij de ADL van cliënten in de thuiszorg. Denk aan een druppelbril, aantrekhulp voor steunkousen of een pil-uitdrukker.

De koffer kan door de zorgmedewerker naar een huidige cliënt of naar een intakegesprek met een nieuwe cliënt meegenomen worden. Samen met de cliënt kijkt de zorgmedewerker welke hulpmiddelen nuttig zijn. De cliënt kan het product een aantal weken testen. Als het product bevalt, kan de cliënt het hulpmiddel zelf aanschaffen. Met de zelfredzaamheidskoffer behoudt de cliënt eigen regie en zelfstandigheid. Samen kijken naar wat iemand nog wél kan is hierbij het uitgangspunt. Het aantal zorgmomenten neemt af, omdat cliënten handelingen zelfstandig kunnen uitvoeren.

### **Vrijwilligers versterken professionele zorgteams voor thuiswonende ouderen**

Om de professionele zorg te kunnen blijven bieden worden vrijwilligers steeds belangrijker. In Voor Anker zien we bijvoorbeeld dat vrijwilligers meedraaien in de professionele thuiszorgteams. Hun rol is aanvullend op die van de zorgmedewerkers en gericht op welzijn. Denk aan gezellig samen koken of een wandeling maken. De zelfredzaamheid van de cliënt wordt ermee vergroot, en daarmee ook het zelfvertrouwen. Het heeft een positief effect op het welbevinden. Niet alleen de mentale, maar ook de fysieke gezondheid wordt positief beïnvloed. Door de focus van gezondheid naar welzijn te verleggen wordt vaak een zwaardere zorgvraag uitgesteld.



# TRANSFORMATIE BINNEN AMARIS

## Interne organisatie

### Nieuwe bestuurder

Per 1 september 2023 is Harm-Jan van Schaik bestuurder naast bestuursvoorzitter Jacqueline van der Loo. Van der Loo vormde het afgelopen jaar een collegiaal bestuur met interim bestuurder Bart Magielse wiens termijn medio 2023 afliep. De Raad van Toezicht heeft Harm-Jan van Schaik benoemd, nadat zij de procedure heeft doorlopen met een brede selectiecommissie vanuit Amaris.



### Locaties open voor de buurt - open dag

Negen locaties van Amaris openden hun deuren voor belangstellenden. Met prachtig weer, leuke activiteiten, lekkere hapjes, rondleidingen en vooral goede gesprekken over ouder worden en zorg van Amaris. Laagdrempelig, verbindend, gedreven. Wat was het fijn om na de jaren met corona-maatregelen weer de locaties open te kunnen stellen voor de buurt.

### Koers van Amaris in beeld

Eind november 2023 is er een managers bijeenkomst georganiseerd waar alle managers van Amaris met elkaar in gesprek zijn gegaan over het kernthema en tevens titel van het jaarplan 2024 'Betekenisvol Leven'. We werden geïnspireerd door Teun Toebe, filmmaker 'Human Forever' en zorgvernieuwer. Teun heeft ons meegenomen in hoe wij kijken naar mensen met dementie en hoe we de levenskwaliteit van mensen met dementie kunnen verbeteren. Voorbeelden vanuit de praktijk en mooie ideeën om de beweging vorm te gaan geven. Daarnaast is er in kleinere groepen verder gesproken over de invulling van het begrip betekenisvol leven. Wat betekent dit voor een ieder en hoe kunnen wij bijdragen aan betekenisvol leven voor onze bewoners en cliënten. Een mooie start om duiding te geven aan betekenisvol leven en ook daarmee een start gemaakt om dit verder in de organisatie te laten landen.

In december 2023 werd alle medewerkers een voucher aangeboden voor de film 'Human Forever'. Het is een hoopvolle film, eentje die voor ons in het hart zit van waar onze Amaris-visie over gaat; hoe dragen we bij aan betekenisvol ouder worden? Door te kijken voorbij ziekte en kwetsbaarheid en te verbinden op menselijkheid en waardigheid.





### **Gezamenlijk feest: Amaris Winterwonderland**

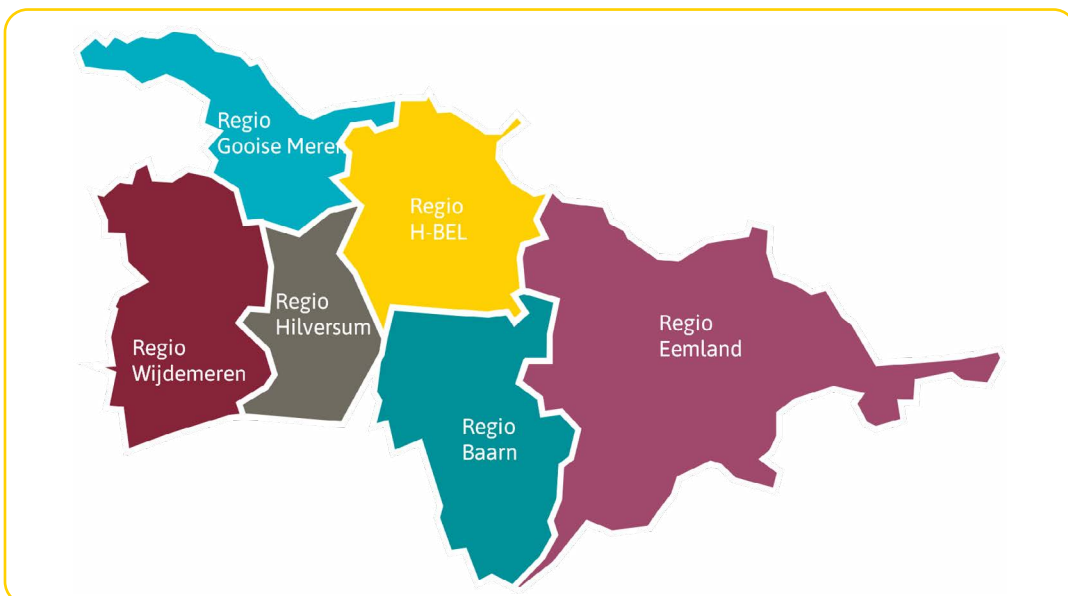
Meer dan 900 collega's waren aanwezig op het Amaris Winterwonderland! Een geweldig en gezellig feest voor alle medewerkers van Amaris. Ons eigen terrein in Laren was omgetoverd tot een festival terrein met leuke spellen en activiteiten, een prachtig Amaris-koor, een swingende DJ met lekkere muziek en een sfeervolle aankleding. Daar bovenop is dit fantastische evenement volledig door eigen medewerkers opgezet en tot uitvoering gebracht. Een gezamenlijk initiatief met een enorme verbondenheid en saamhorigheid.

## *Samen werken en leren*

### **Organiseren rondom de cliënt – lokale en integrale aanpak**

Iedere regio en locatie kent haar eigen uitdagingen en vraagt om een specifieke aanpak. Eigen ondernemerschap staat centraal: je bepaalt met elkaar wat werkt voor de ouderen in jouw regio of locatie. De teams hebben – in overleg met hun manager en binnen de gestelde kaders – de vrijheid dit zelf op te pakken, met ondersteuning vanuit de ondersteunende diensten.

Door een hechtere samenwerking tussen onze intra- en extramurale teams lukt het ons om beter



het hoofd te bieden aan de (personele) uitdagingen, maar ook van elkaar te leren en kennis over te dragen, elkaar nieuwe vakinhoudelijke uitdagingen te bieden. We vinden ruimte voor hybride vormen van zorg en wonen (zoals bijvoorbeeld bij Liv inn) en zien plaatsen waar dit al gebeurt (bijvoorbeeld in Hilversum, Naarden, Huizen). Deze kruisbestuiving brengt energie en levert mooie resultaten voor onze cliënten op.

Vanaf mei 2023 zijn er 31 coördinerend verpleegkundigen aangesteld. Deze functie is verantwoordelijk voor de coördinatie van de zorg en het bevorderen van de kwaliteit van zorg. Zij coachen medewerkers binnen zorgteams, doen voorstellen in beleid ter verbetering van de zorgverlening en passen innovatie toe in het werk.

### Verbeterde samenwerking Wijdemerren

In regio Wijdemerren is de samenwerking en uitwisseling van medewerkers tussen het wijkteam en locatie De Kuijer verbeterd. Een vervanging in het wijkteam en een tekort aan gediplomeerden binnen De Kuijer, kan door deze samenwerking grotendeels worden opgevangen. Daarnaast is er meer overleg ontstaan tussen de coördinator dagbesteding en de wijkverpleging. Hierdoor komt het nu regelmatig voor dat cliënten uit de wijk ook gebruik maken van de dagbesteding. Tussen locaties De Kuijer en Horstwaarde is ook meer samenwerking, waardoor bewoners passende zorg krijgen en het nu ook mogelijk is voor bewoners van Horstwaarde om deel te nemen aan de dagbesteding van De Kuijer.

### Theodotion in beweging

Begin 2023 zijn we gestart met Theodotion in Beweging. In de zogeheten beweegkamer zijn negen thema's visueel gemaakt zodat het bij iedereen zichtbaar blijft. De deur van die kamer is altijd open, maar er wordt ook geregeld een (team)overleg gehouden waarbij je inspiratie kunt opdoen of dingen kunt aanvullen.

De werkgroep heeft een overlegstructuur gedefinieerd om met elkaar duidelijk te hebben wat waar besproken en besloten moet worden en er is een visie voor Theodotion bepaald als afgeleide van de visie van Amaris.

In 2023 zijn verschillende projecten afgerond: het instroomproces, inwerken nieuwe medewerkers en personele bezetting en functiemix. De andere thema's lopen nog deels door in 2024.



### Samenwerking behandeling en zorg

De toegang tot de zorg staat onder hevige druk en wij willen de ouderenzorg toegankelijk houden. Dit vraagt keuzes. Met elkaar bewegen om de thuiswonende ouderen te ondersteunen zodat ze niet of later in het zorglandschap terecht komen. Juist bij de thuiswonende ouderen kan de behandel-dienst met hun kennis inzake onder andere preventie, ACP, reablement hiervan betekenis zijn. In 2023 zijn hier de eerste stappen in genomen. Daarnaast hebben wij een vernieuwde wijze van begroten ontwikkeld waarbij de vraag van de cliënt / de oude NZA normen en de geschiedenis van de inzet van behandelaren is meegenomen. Tevens is er een eenvoudig registratiesysteem ontwikkeld waarbij inzicht verkregen wordt wat en waar de vraag ligt. In 2024 zullen wij dit implementeren en onderzoeken welke resultaten dit gaat geven.

### Geestelijke verzorging

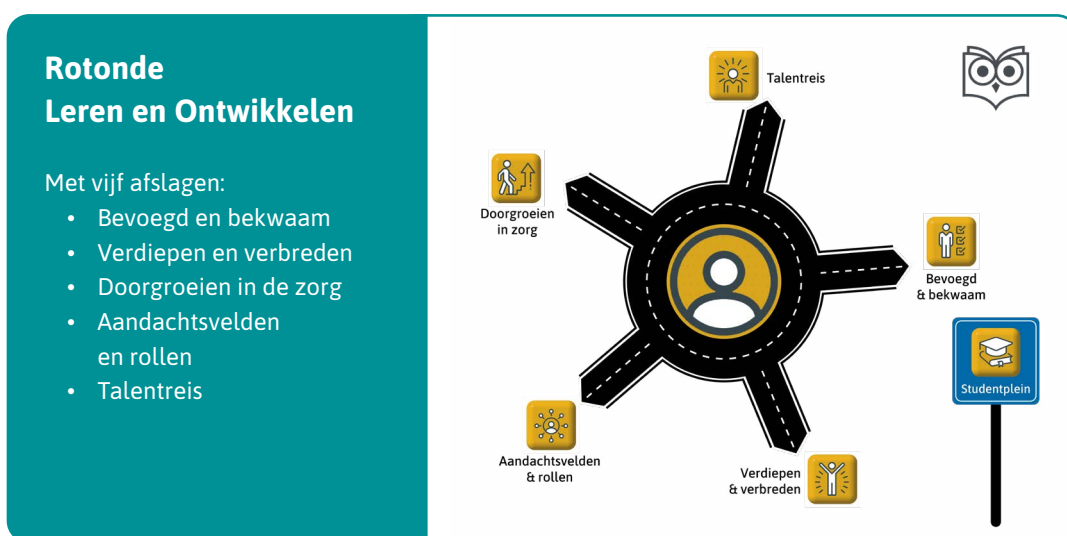
Afgelopen jaar is er veel aandacht geweest voor zingeving bij cliënten. Binnen Amaris is een team van zes geestelijke verzorgers werkzaam op de verschillende locaties. Het vak van geestelijke verzorging gaat over zorgen voor wat de ander belangrijk vindt in het leven. Wat diegene van waarde vindt, wordt gevormd door wat hij of zij heeft meegekregen en meegemaakt in het leven en de levensvragen die hierdoor ontstaan. Dit team van medewerkers voert individuele gesprekken met cliënten, maar zijn er ook voor familie, mantelzorgers en collega's en zorgteams. Ook organiseren zij bezinnende bijeenkomsten, gespreksmomenten, vieringen of kerkdiensten.

### Wetenschapscommissie

De Wetenschapscommissie zoekt verbinding tussen de wetenschap en Amaris als geheel. Afgelopen jaar is een professionaliseringslag gemaakt, waardoor de commissie niet langer een losstaande entiteit is. Daarnaast hebben de leden van de Wetenschapscommissie in 2023 wederom actief samengewerkt met het Universitaire Netwerk Ouderenzorg (UNO) van het Amsterdam UMC op thema's welke binnen Amaris ook leven, zoals inzet van zorgtechnologie, reablement en ambulantisering.

### Studentplein

Amaris stimuleert leren in de organisatie door een klimaat te creëren dat leren mogelijk maakt. Wij hebben ons leermodel vormgegeven als een rotonde met afslagen waarbij we stimuleren om zelf op weg te gaan. De medewerker staat centraal op de rotonde en heeft zelf regie om op verschillende momenten de diverse afslagen te nemen, bijvoorbeeld de afslag 'Bevoegd & bekwaam' of 'Doorgroeien in de zorg'. Medewerkers kunnen deze rotonde gemakkelijk bereiken via het medewerkersportaal.



Leren en werken willen we zoveel mogelijk verbinden: De wereld (de zorg, de wetgeving) verandert snel. Dat vraagt dat onze (zorg)professionals zich ontwikkelen en dus om een nieuwe kijk op leren. Waar mogelijk leren we online, offline waar nodig en we leren op de werkvloer. Voor het online leren is afgelopen jaar een nieuw leermanagementsysteem geïmplementeerd. Het digitale leerplatform REIN bevat onder andere hoogwaardige content aan e-learnings en is beschikbaar voor alle medewerkers.

### Werkervaringsplaatsen

Amaris biedt een aantal werkervaringsplaatsen aan, waarbij iemand gedurende zes maanden werkt in een tijdelijke rol als manager wonen met zorg en begeleid wordt door een ervaren manager. Er worden vaardigheden aangeleerd en competenties ontwikkeld die voor de toekomst van belang kunnen zijn. Op deze manier bieden we ruimte voor talenten om zichzelf te ontwikkelen en te groeien binnen de organisatie. In 2023 zijn er werkervaringsplaatsen gecreëerd in de regio's Baarn/Eemland (locatie Arkemheen) en regio Gooisemerren en Wijdemerren (locatie De Veste).

## Zorgstart Praktijkroute

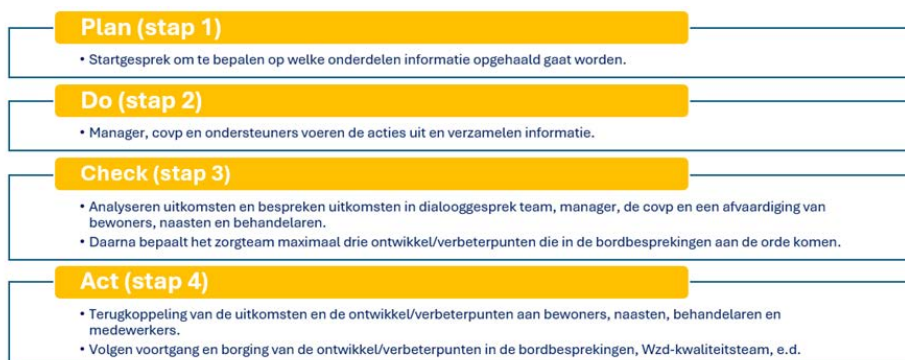
Met de ZorgStart Praktijkroute biedt Amaris in samenwerking met ZorgStart Gooi en Vechtstreek en HilverZorg een combinatie van een praktijkstage en lesprogramma. Dit kortdurende traject met vijf dagdelen stage en negen dagdelen les richt zich op iedereen die wil weten hoe het is om in de ouderenzorg te werken. Deelname aan het traject biedt de kans om door te groeien naar een (leerwerk)baan. Na het traject heeft de deelnemer praktijkervaring, kennis over de ouderenzorg en coaching en advies op maat gekregen.

## Samen sturen op kwaliteit

### Werkwijze

Samen Bouwen aan Kwaliteit is het kwaliteitsmanagementsysteem binnen Amaris. Dit systeem vormt de basis van waaruit alle Amaris teams werken aan kwaliteit van zorg. De cyclus heeft onder andere de PDCA-cyclus van Deming als uitgangspunt. Dit betekent dat elk team werkt op basis van een continu proces van volgen, verbeteren en borgen. Een ander belangrijk uitgangspunt vormt de aandacht voor de dialoog in de gelijkwaardige driehoek van cliënt/ informele zorg/ professional.

Elk team doorloopt minimaal 1x per jaar de volledige kwaliteitscirkel.



Toelichting cyclus o.b.v. PDCA

### Ritmiek: sturen op kwaliteit van zorg op alle niveaus

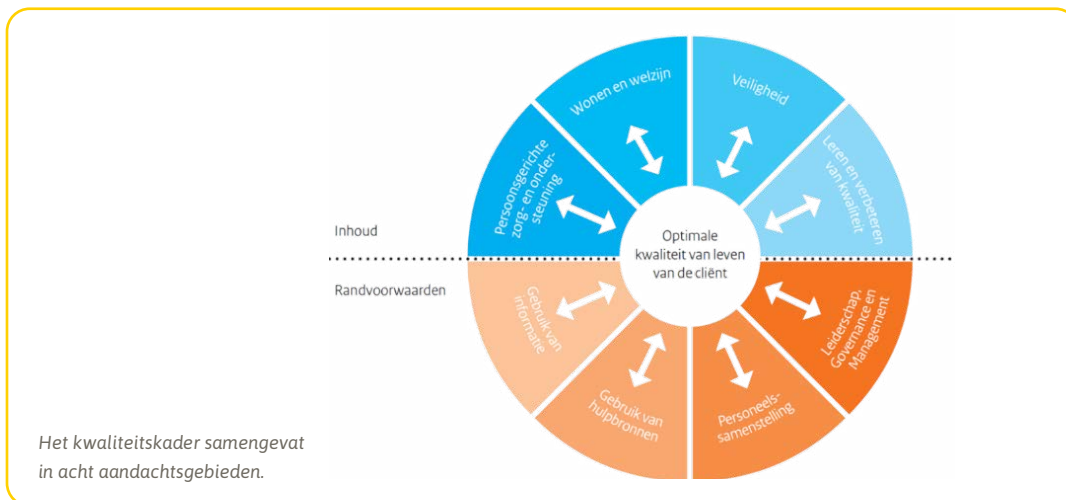
Op alle organisatieniveaus wordt vanuit de PDCA methodiek gestuurd op het verbeteren van de kwaliteit van zorg:





## Kwaliteitskaders als fundament van onze kwaliteitscyclus

Het kwaliteitssysteem van Amaris ondersteunt ons als organisatie om te werken in lijn met de verschillende kwaliteitskaders. De 8 thema's uit het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg komen in alle stappen van de PDCA-cyclus van ons kwaliteitssysteem aan bod. Amaris rapporteert jaarlijks op de verplichte indicatoren: Advanced Care Planning, Bespreken medicatiefouten in het team en Aandacht voor eten en drinken. In dit jaarverslag wordt toelichting gegeven op de keuze-indicator Decubitus op pagina 23.



Er wordt op landelijk niveau gewerkt aan een generiek kompas dat alle bovenstaande kwaliteitskaders op termijn moet gaan vervangen. Dit kompas richt zich meer op kwaliteit van bestaan, gaat uit van vertrouwen op professioneel handelen en kent vijf bouwstenen: het kennen van wensen en behoeften, het bouwen van netwerken, het werk organiseren, leren en ontwikkelen en inzicht in kwaliteit. Binnen Amaris zijn we ons aan het voorbereiden op deze verandering, onder andere door te bekijken hoe we de kwaliteitscyclus verder kunnen verbeteren en vereenvoudigen.

## Hoe staan we ervoor? Belangrijke ontwikkelingen

### Algemene beoordeling kwaliteit van zorg

#### Uitkomsten kwaliteitsmetingen

In 2023 is in 5 locaties en alle thuiszorgteams de kwaliteitscyclus uitgevoerd. Op het gebied van de persoonsgerichte zorg en ondersteuning en wonen is de score over het algemeen goed. De uitkomsten van de kwaliteitsmetingen worden vertaald naar maximaal 3 verbeterpunten per team en locatie. Het volgen van de ontwikkeling van deze verbeteringen kan nog beter en wordt in 2024 meer structureel opgepakt. In de paragrafen hieronder worden enkele belangrijke thema's nader toegelicht.

#### Inspectiebezoeken

In 2023 heeft de inspectie (IGJ) bij Amaris de locatie Arkemheen, het team Liv-inn in Hilversum en het wijkteam Huizen bezocht. Voor Amaris waren deze inspectie bezoeken zeer waardevol. Ze boden de gelegenheid om samen met de inspectie een grondige analyse te doen t.a.v. de geleverde kwaliteit van zorg. De inspectie constateert dat de geboden zorg binnen locatie Arkemheen en in de wijkverpleging op bijna alle normen (grotendeels) voldoet.

De inspectie geeft aan een open en transparante organisatie te treffen en vertrouwen te hebben in de manier waarop de organisatie stuurt op kwaliteit en veiligheid van de zorg. "Amaris wil een lerende organisatie zijn en slaagt daarin door hoe zij stuurt op kwaliteit en veiligheid."

Belangrijke uitkomsten en aanbevelingen van deze bezoeken zijn vertaald naar verbetermaatregelen op locatie- dan wel organisatieniveau (een aantal hiervan worden verder toegelicht in de paragraaf persoonsgerichte zorg en welzijn op pagina 22). Er wordt op gestructureerde wijze uitvoering gegeven aan de verbetermaatregelen.

## Zorgkaart Nederland

Amaris meet op verschillende manieren de tevredenheid van onze cliënten. Via Zorgkaart Nederland ontvangt Amaris gedurende het jaar reacties over de locaties en de wijkteams. Cliënten of hun vertegenwoordigers hebben de locaties van Amaris in 2023 gewaardeerd met een 8,4 gemiddeld (62 waarderingen). De cliënten die Zorg Thuis ontvangen gaven de zorg gemiddeld een 9,2 (115 waarderingen). Op de website van Zorgkaart Nederland kunnen cliënten ook opmerkingen plaatsen. Deze opmerkingen worden gebruikt om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Indien er een minder positieve reactie wordt geplaatst proberen we te achterhalen wie de reactie heeft achtergelaten. Op deze manier kunnen we met elkaar in gesprek gaan om het probleem alsnog op te lossen.

Waarderingen gemiddeld	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Amaris Zorggroep	8,4	8,5	8,0	8,6	8,2	8,0	7,9
Amaris thuiszorg	9,2	9,0	8,6	8,9	9,3	8,7	8,0

## Inzoomen op specifieke thema's/onderwerpen

### Coördinerend verpleegkundigen

Amaris heeft in 2023 ingezet op het implementeren van de rol van coördinerend verpleegkundige als hefboom voor de kwaliteit van zorg op locatie- en teamniveau. De coördinerend verpleegkundige hebben de opdracht om – samen met de (multidisciplinaire) teams – te bouwen aan de kwaliteit van zorg, veiligheid en welzijn. Het team, de coördinerend verpleegkundige en de manager werken op gestructureerde wijze aan de afgesproken resultaten rondom kwaliteit.

De coördinerend verpleegkundigen werken (deels) mee in het zorgproces en sluiten aan bij de eigen regie van cliënten en het betrekken van familie. Zij adviseren, ondersteunen en coachen collega's in het team gericht op het versterken van het eigenaarschap binnen het team. De coördinerend verpleegkundigen hebben een belangrijke taak bij het implementeren en borgen van (kwaliteits-) richtlijnen en innovaties. Zij ondersteunen bij het methodisch werken, het inzichtelijk vastleggen van het proces in het cliëntdossier en het verbeteren van de multidisciplinaire samenwerking.

Vanaf mei 2023 is gestart met het aanstellen van coördinerend verpleegkundigen. Binnen de teams zijn kick-offs georganiseerd en coördinerend verpleegkundige begeleid in hun rolinvulling. Eind 2023 is op alle locaties de coördinerend verpleegkundigen in positie gebracht. Evaluatie van de functie en rolinvulling staat gepland voor 2024.

### Persoonsgerichte zorg en welzijn

Bij Amaris kunnen cliënten rekenen op liefdevolle en persoonsgerichte zorg. Medewerkers kennen de cliënt en hebben aandacht voor kwaliteit van leven en de eigen regie van de cliënt. De achtergrond en wensen van de cliënt worden vastgelegd in het dossier en de geleverde zorg sluit aan bij de zorgbehoeften van cliënten. Hierbij wordt de samenwerking gezocht met mantelzorg en vrijwilligers. Ook is aandacht voor het vergroten van de zelfredzaamheid van cliënten, onder meer met zorgtechnologie.

De inspectie bevestigt dat er aandacht is voor persoonsgerichte zorg en welzijn. Cliënten kunnen naar eigen wens deelnemen aan verschillende activiteiten en hebben keuzemogelijkheid rond tijdstippen van zorgmomenten en maaltijden. Ook is er aandacht voor levensvragen, ondersteuning van geestelijk zorg en wensen van de cliënt rond het levenseinde.

### Methodisch werken

De dossieraudits laten over het algemeen actuele zorgplannen zien waarin zorgvragen en gezondheidsrisico's zijn terug te zien. In het inspectierapport van locatie Arkemheen wordt dit beeld bevestigd. Zorgafspraken worden goed bijgehouden in de dagelijkse zorgkaart. Binnen teams zijn verantwoordelijk verzorgenden aangesteld die het eerste aanspreekpunt zijn voor de cliënt. Tweemaal per jaar wordt de zorg en het zorgplan besproken met de cliënt en/of diens vertegenwoordiger en betrokken behandelaren. De coördinerend verpleegkundigen zijn ondersteunend aan dit proces zowel in inhoud als in organisatie. Bij de wijkverpleging constateert de inspectie dat

wijkverpleegkundigen ervoor zorgen dat cliënten actuele zorgplannen hebben. Zij indiceren en evalueren zorgvuldig en op tijd.

#### *Volgende en deskundige medewerkers*

De kwaliteit van zorg wordt voor een deel bepaald door de aanwezigheid van voldoende en deskundige medewerkers. Bij voorkeur wordt gewerkt met vaste medewerkers die de cliënten kennen. In de regio is sprake van een toenemende arbeidsmarktkrapte. Amaris onderneemt allerlei acties om in te spelen op de demografische groei en de veranderende zorgvraag. Er is aandacht voor het boeien en binden van medewerkers en het werven van nieuwe medewerkers door onder meer het organiseren van een regionale banenmarkt, het werven van zij-instromers en woon/zorgassistenten voor de minder complexere zorg. Ook wordt gekeken hoe effectiever om te gaan met de beschikbare capaciteit medewerkers. Zo wordt in de wijkverpleging gewerkt met 'indicatie is realisatie' waardoor minder administratieve lasten en meer tijd voor de cliënt.

Amaris werkt met een digitaal leersysteem. De inspectie vraagt aandacht voor de manier waarop de bekwaamheid van medewerkers is georganiseerd en op wordt gestuurd. Hierop worden in 2024 verbetermaatregelen genomen.

#### *Leren en ontwikkelen*

Amaris wil een lerende organisatie zijn. De coördinerend verpleegkundigen en de wijkverpleegkundigen hebben een duidelijke rol als het om leren en verbeteren gaat binnen de teams. De inspectie bevestigt dit beeld en beschrijft Amaris als een open en leergierige organisatie. In 2023 zijn twee calamiteiten gemeld bij de IGJ. Er wordt gewerkt aan een veilige aanspreekcultuur en er is sprake van een aantoonbare cultuur van leren en ontwikkelen.

Het volledig doorlopen van de PDCA-cyclus verdient continu aandacht. Dit realiseren we door meer aandacht te brengen naar het multidisciplinair samenwerken in het signaleren, oppakken en oplossen van knelpunten in de zorgverlening aan onze cliënten.

#### *Wet zorg en dwang*

Ten aanzien van het thema persoonsgerichte zorg is Amaris in 2023 doorgegaan met de bewustwording van medewerkers over de Wzd en de visie op vrijheid. Elk kwartaal is scholing gegeven aan medewerkers over de Wzd en de visie op vrijheid. Daarnaast adviseren we om de REIN scholing te volgen. Deze scholing is voor alle medewerkers.

Het kennissteam heeft één keer in de maand een casuïstiekbespreking georganiseerd. Het delen van ervaringen wordt als waardevol ervaren. Er wordt maandelijks onderwijs gegeven aan alle nieuwe behandelaren.

De lokale kwaliteitsteams Wzd evalueren de toepassing van de Wzd ieder kwartaal en rapporteren naar de centrale Wzd commissie. Uit de rapporten blijkt dat er bewustwording aanwezig is bij de PG-afdelingen bij het inzetten van onvrijwillige zorg. De somatische/GRZ afdelingen leveren ambulante dwangzorg onder de WZD zonder dat ze zich daar altijd bewust van zijn. De scholing aan behandelaren zorgt voor een verbeterde signalering van onbewuste onbekwaamheid. Voor 2024 is het doel om meer bewustwording te creëren bij de medewerkers op de somatische/GRZ afdelingen en in de wijkverpleging. Binnen Amaris is afgesproken om vooralsnog geen onvrijwillige zorg in te zetten in de ambulante zorg in de eerste lijn.

De gesloten deur binnen Amaris blijft een punt van aandacht. Amaris heeft nog veel afdelingen waar de deur 'gesloten' is. Als een cliënt actief 'verzet' vertoont tegen deze gesloten deur wordt dat steeds sneller signaleerd en adequaat op geacteerd. In 2024 wordt het stap voor stap openen van de deuren een belangrijk aandachtspunt, dit ligt in lijn met onze focus op betekenisvol leven.

#### *Decubitus*

Een belangrijke indicator voor de kwaliteit van zorg is het voorkomen van decubitus. In 2023 is aan het Melding Incidenten Cliënten formulier het ontstaan van decubitus als onderwerp toegevoegd. De zorgteams en behandelaren zijn daar alert op. Uit meting blijkt dat bij 3,8% van de cliënten decubitus voorkwam, daarmee scoort Amaris lager dan het landelijke gemiddelde (4,3%).

### Veilige zorg

Bij iedere cliënt vindt halfjaarlijks een gezondheidsrisico-inventarisatie plaats. Bij verhoogd risico worden multidisciplinair en in samenspraak met cliënt/ vertegenwoordiger afspraken gemaakt in het zorgplan.

Zorgmedewerkers werken goed samen met elkaar en medewerkers voelen zich vrij om incidenten te melden. Op het gebied van medicatieveiligheid zijn drie locaties zonder behandeling in 2023 overgegaan naar een systeem van elektronisch aftekenen. Hiermee werken nu alle locaties en teams van Amaris met een elektronisch aftekensysteem.

Binnen Amaris wordt gewerkt met aandachtsvelders die de teams ondersteunen met specifieke kennis. In de methodiek van de bordbespreking (teamoverleg) komen de aandachtsvelden aanbod waaronder het melden en opvolgen van incidenten, medicatieveiligheid en de onvrijwillige zorg. Het technisch thuiszorg team (TTV) is ondersteunend aan collega's in de wijk als op de locaties, en helpen met het uitvoeren en aanleren van verpleegtechnische handelingen.

## Gezonde zorgorganisatie

### Amaris in cijfers

#### Kerncijfers

De belangrijkste kerncijfers zijn opgenomen in onderstaand overzicht.

	2023	2022
	Aantal	Aantal
<b>Cliënten per einde verslagjaar</b>		
Aantal cliënten instelling op basis van een verblijfsindicatie (Zzp)	781	773
Aantal cliënten op basis van Volledig Pakket Thuis (Vpt)	45	30
Aantal cliënten instelling in revalidatie (Grz)	109	100
Aantal cliënten op basis van eerstelijnsverblijf	44	32
Aantal extramurale cliënten met dagbesteding voor zover niet opgenomen in een instelling (Wmo en Wlz)	56	57
Aantal extramurale cliënten op basis van Wlz (Mpt)	345	318
Aantal extramurale cliënten op basis van Wijkverpleging	804	807
Aantal extramurale cliënten op basis van Wmo	58	72
<b>Unieke cliënten gedurende het verslagjaar</b>	Aantal	Aantal
Aantal unieke cliënten	4.839	4.641
<b>Personeel</b>	Aantal	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.838	1.883
Aantal fte per einde verslagjaar	1.158	1.193
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	Bedrag in €	Bedrag in €
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar (x 1.000)	121.066	115.157

### Resultaten

Amaris heeft over 2023 op het gebied van bedrijfsvoering en financiën een buitengewoon knappe prestatie geleverd. Het resultaat is omgebogen van een fors verlies; resultaat 2022: -/- €3,5 miljoen negatief, naar een sterk en robuust positief resultaat van €3,2 miljoen en overtrof daarmee ruimschoots de verwachtingen.

De waardering voor dit enorme herstel komt toe aan alle lagen en onderdelen in de organisatie waar het sturen op resultaten en het eigenaarschap voor de bedrijfsvoering in korte tijd stevig is verankerd.

Andere belangrijke factoren die hebben bijgedragen aan het herstel zijn de gunstigere tarieven bij inhuur van personeel, beheersing van de kosten van overhead en een betere balans tussen zorgzwaarte en roosters.



Ook zijn in 2023 belangrijke stappen gezet bij de aanpassing van de financiële sturing op basis van het innovatieve contract op basis van een aanneemsom. Het verschil tussen de aanneemsom en berekende productie van mogelijk €0,8 miljoen is, gegeven de onzekerheden bij deze berekening, nog niet als bate in de jaarcijfers verwerkt.

In de volgende tabel zijn de gepresenteerde resultaten en de onderliggende cijfers exclusief de bijzondere posten nader toegelicht:

Resultaten in € 1.000	Uitkomst	Begroting	Uitkomst
	2023	2023	2022
<b>Onderliggend resultaat exclusief bijzondere posten</b>	<b>2.467</b>	<b>0</b>	<b>-3.788</b>
in % opbrengsten	2,0%	0%	-3,3%
Budgetafrekeningen en overproductie Wlz	689		-133
Afrekeningen corona-compensatie vorig jaar			483
Energiekosten-compensatie Wlz			247
Toevoeging voorziening 45-plusregeling			-357
<b>Jaarresultaat</b>	<b>3.156</b>	<b>0</b>	<b>-3.548</b>

### Solvabiliteit

Door het positieve resultaat over 2023 is de norm van 30% vermogensratio in zicht gekomen. In de financiële meerjarige scenario's van Amaris is uitgegaan van een geleidelijke opbouw naar deze norm.

Solvabiliteit in € 1.000	Uitkomst	Norm	Uitkomst
	2023		2022
Eigen vermogen	30.779		27.623
Omzet	121.066		115.157
Balans totaal	52.811		53.291
<b>Vermogensratio (Vermogen/Omzet) %</b>	<b>25,4%</b>	<b>30,0%</b>	<b>24,0%</b>
<b>Balansratio (Vermogen/Balans totaal) %</b>	<b>58,3%</b>	<b>30,0%</b>	<b>51,8%</b>

### Liquiditeit

De liquiditeit is in 2023 aanzienlijk toegenomen door de afrekening van de corona-compensaties. Daarnaast beschikt Amaris Zorggroep over een kredietfaciliteit van € 10 miljoen euro.

Liquiditeit in € 1.000	Uitkomst	Norm	Uitkomst
	2023		2022
Liquide middelen	19.024		15.843
Omzet	121.066		115.157
<b>Liquide middelen in aantal maanden omzet</b>	<b>1,9</b>	<b>1,5</b>	<b>1,7</b>

Voor de eerstkomende jaren wordt geen grote omvang van investeringen of financieringsbehoefte voorzien.

Amaris beheerst de risico's op het gebied van liquiditeit en rente door rolling forecasts van de kasstromen en sturing op basis van de meerjarige scenario's.

### Investeringen, innovaties en onderzoek

Over 2023 is voor € 2.167.000 geïnvesteerd (2022: € 3.418.000). De investeringen in 2023 hebben vooral betrekking op de renovatie van Theodotion € 1.242.000.

### Vooruitblik 2024

De begroting 2024 gaat uit van resultaat van € 2,1 miljoen positief. De eerste kwartaalcijfers 2024 laten een positiever beeld zien dan begroot. Amaris bevindt zich daarmee in een goede uitgangspositie om de transformatie in de zorg te faciliteren.

### Bedrijfsvoering

Amaris heeft in 2023, met alle samenwerkingspartners, de eerste stappen gezet in de noodzakelijke transformatie in de zorg. Gestimuleerd door het innovatieve contract zijn we hierbij een nieuwe balans aan het zoeken tussen goede zorgkwaliteit en gewoon leven, en maken we nieuwe innovatieve zorgconcepten als community care, re-ablement en preventie concreet. Dit betekent dat Amaris in het afgelopen jaar gestart is met het herontwerp van nieuwe, andere kaders en normen om te sturen op de juiste richting en snelheid van de transformatie. Het gaat hierbij om een breed spectrum: de kwaliteit en de waarde die we als zorgprofessionals toevoegen tot en met de dagelijkse financiële sturing op nieuwe parameters. Deze parameters zijn steeds minder op productie van zorg gebaseerd, maar bijvoorbeeld op het voorkomen van zorg.

De mate waarin we slagen om de transformatie bij te sturen zal ook bepalend zijn voor ons financiële succes. Ook hiermee zijn we in 2023 aan de slag gegaan om samen met de partners inzicht te krijgen in de effecten van onze gezamenlijke transformatie en nieuwe prestatie-indicatoren te ontsluiten.

### Risicobeheersing

De risicobeheersing is verweven in de planning & control cyclus van Amaris; van kaderbrief tot jaarplan en kwartaalrapportages worden de kansen en risico's voortdurend gemonitord en wordt waar nodig bijgestuurd.

Amaris heeft daarnaast net als alle organisaties in de zorg te maken met snelle ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie maar ook met ambities en regelgeving op het gebied van duurzaamheid. Ook bij deze belangrijke thema's voor de bedrijfsvoering zijn belangrijke stappen gezet.

In het afgelopen jaar zijn voorbereidingen getroffen om in de komende tijd te investeren in een breed palet aan maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging met aandacht voor de medewerkers en de cultuur van Amaris.

Op het gebied van duurzaamheid is in samenwerking met CFP green Buildings onverminderd doorgewerkt aan energiemangement en een investeringsprogramma op het gebied van energiebesparing. In 2023 is al een beperking van de CO2 uitstoot van 30% in vergelijking met 2018 gerealiseerd waarmee Amaris op dit punt al bovengemiddeld scoort in de zorg.

In 2024 zal een nadere positiebepaling van Amaris plaatsvinden op de onderwerpen informatiebeveiliging en duurzaamheid. Hiermee wordt inzichtelijk waar Amaris staat ten opzichte van de normen in de sector en de regelgeving en onze eigen ambitie.

### Informatietechnologie

In 2023 zijn verschillende stappen gezet in de vernieuwing, doorontwikkeling en beheer van het applicatie landschap van Amaris. Zo is er een nieuw wondzorgsysteem (Patdoc) en is een andere leverancier en tool geselecteerd voor het automatisch toekennen van applicaties en autorisaties (SmartAim). Gesprekken met zorgmedewerkers en behandelaren hebben geleid tot een eenvoudiger en meer uniform ingericht zorgdossier. Medimo (ondersteuning bij medicatieprocessen) in locaties zonder behandeling is ingezet en dubbelcontrole bij medicijndelen door op afstand een foto te delen met Zorgcentrale Noord is gerealiseerd.

Ook zijn in het beheer de zorgdomotica (Avics) vernieuwd, zijn servers ge-upgrade en opgeschoond en zijn door het uitvoeren van netwerk-penetratie testen de veiligheidsrisico's van Amaris beter in zicht en worden geadresseerd.

# MEDEZEGGENSCHAP

## Centrale cliëntenraad (CCR)

De cliënten van Amaris oefenen invloed uit op de gang van zaken binnen Amaris via de lokale cliëntenraden en de centrale cliëntenraad (CCR). Van de CCR wordt zowel zorginhoudelijke inbreng als inbreng op locatie overstijgende organisatieontwikkelingen gevraagd met adviesrecht dan wel instemmingsrecht.

In 2023 bestond de CCR uit de 7 leden, waarvan 1 onafhankelijk voorzitter. Er is geen afvaardiging van cliënten in De Kuijer, De Beer, Horstwaarde, De Eemhof, Arkemheen, Gooizicht en Voor Anker. De raad werd ondersteund door de ambtelijk secretaris. Er zijn opvallend veel meer vergaderingen gehouden dan voorgaande jaren, zowel met de bestuurders in een OV als ook een heidag in augustus en diverse interne overleggen als CCR.

De CCR ontving van de bestuurders de Kaderbrief en het Jaarplan voor 2024. Ook ontving de CCR het Innovatief Contract met Zilveren Kruis en Vivium, Hilverzorg en Inovum; de vraag wat dit contract voor gevolgen heeft voor de cliënten van Amaris was diverse vergaderingen onderwerp van gesprek.

De CCR heeft de Jaarrekening 2022 en de begroting 2024 besproken.

De overlegvergaderingen van de CCR met de RvB zijn voorbereid door het dagelijks bestuur (DB) tijdens het agenda-overleg. Relevante zaken voor de CCR zijn door de Bestuurder aan de CCR voorgelegd, ter informatie, dan wel ter bespreking en advisering. Daarnaast legde de CCR vragen voor over specifieke ontwikkelingen met mogelijke consequenties voor cliënten. Er is een themabijeenkomst rond de regionale ontwikkelingen georganiseerd waarbij de voltallige raden (RvB, RvT en CCR) aanwezig waren. Daarna is in november een informeel overleg georganiseerd door de voorzitter van de RvT met een van de RvT-leden en de leden van de CCR. Een afvaardiging van de CCR heeft afgelopen jaar een keer contact gehad met de OR. De CCR is betrokken geweest bij het profiel en de uiteindelijke benoeming van het lid van de Raad van Toezicht met de portefeuille 'Zorg'.

De CCR is samen met de OR en VVAR nauw betrokken geweest bij de wervingsprocedure en het opstellen van de profielschets voor een tweede bestuurder. De CCR heeft positief geadviseerd over de benoeming van Harm-Jan van Schaik.

De Cliëntenraad van Tergooi MC heeft bij de CCR aandacht gevraagd voor de zorg in de keten. Binnen het IZA is inwonerparticipatie een belangrijk thema. De CR van Tergooi MC zou graag met de verschillende cliëntenraden van VVT-instellingen in de regio over dit onderwerp spreken. Een CCR-afgevaardigde was aanwezig bij sessies van 'Bewonersklankbord Gooi & Vechtstreek' in Hilversum.

## Ondernemingsraad (OR)

De OR heeft positief advies gegeven op de benoeming van de nieuwe bestuurder naast Jacqueline van der Loo in een collegiaal bestuur per 1 september. De OR gaf ook positief advies t.a.v. de benoeming van de kandidaat voor de Raad van Toezicht met de portefeuille 'Zorg'. De OR dacht mee over het profiel voor deze kandidaat en maakte met haar kennis.

De OR telt zeven leden, uit iedere Onderdeelcommissie 1 lid. De bestuurders bespraken maandelijks met de OR diverse ontwikkelingen v.w.b. samenwerking in de regio. Er waren zeven onderdeelcommissies actief binnen Amaris. Zij spraken met de regiomanager/locatiemanager over desbetreffende locaties.

De OR heeft positief geadviseerd t.a.v. de aanstelling van de arbo coördinator per 1 december. Tevens was de OR nauw betrokken bij de onderhandelingen rond een nieuwe arbodienst met ingang van 2024 en stemde in met de uiteindelijke keuze die werd gemaakt.

De OR stemde in met het voorstel om de lesuren - die conform cao-aanpassing per 1 februari 2024 aan de nieuwe BBL-leerlingen worden toegekend als werktijd gedurende de studieperiode - ook toe te kennen aan doorstroom leerlingen. Ook de OR vindt aandacht voor en tevredenheid van de medewerker belangrijk en de ruimte voor doorontwikkeling, gelijkwaardig aan de nieuwe BBL-leerlingen.

De OR sprak regelmatig met de Raad van Bestuur over de financiële situatie bij Amaris: deze zag er goed uit en zal met een degelijke plus eindigen.

Regelingen die voortkomen uit de nieuwe cao VVT 2023 zullen aan de OR ter instemming worden voorgelegd, zoals de vergoeding van reiskosten.

Ook in het afgelopen jaar heeft de OR bij de bestuurders aandacht gevraagd het verhogen van de FWG van VIG'ers met de taak coördineren van zorg, net als VIG'ers in de thuiszorg, dit zal gespreksonderwerp blijven in het nieuwe jaar.

Een van de OR-leden is lid van de Klachtencommissie voor medewerkers. Er zijn in 2023 geen klachten binnengekomen.

### **Verpleegkundig Adviesraad (VAR)**

De Verpleegkundige Adviesraad (VAR) heeft in 2023 zijn naam veranderd in VVAR (Verpleegkundige Verzorgende Advies Raad). De VVAR geeft ieder kwartaal -en indien nodig vaker- op beroepsinhoudelijke basis advies aan de Raad van Bestuur om zo een bijdrage te leveren aan het borgen en verbeteren van de verpleegkundige en/of verzorgende beroepsuitoefening en de kwaliteit van de zorgverlening binnen Amaris. De VVAR is betrokken geweest bij de benoemingsprocedure van de nieuwe bestuurder die per 1 september werd aangesteld en bij de sollicitatieprocedure voor het nieuwe lid van de Raad van Toezicht met de portefeuille zorg. De leden van de VVAR hebben hard gewerkt om de functie coördinerend verpleegkundige binnen Amaris in het leven te roepen. In het voorjaar zijn er 31 benoemd op diverse locaties. Hun belangrijkste taak is het verbeteren van kwaliteit van zorg binnen de locaties van Amaris. Voor deze taak worden uren beschikbaar gesteld naast het reguliere werk in de zorg.





# TOEZICHT

Amaris is in transitie omdat de zorg in transitie is. Iedereen is zich bewust dat de zorg anders moet, gelukkig zien we daarom grote aanpassingen. We zien visie-ontwikkelingen en veranderprocessen op drie niveau's: organisatie, regionaal en landelijk. Deze onderwerpen hebben alles te maken met de samenwerking met de collega-aanbieders in de regio. Van groot belang voor de raad van toezicht was dit, naast de overstap op een bestuursmodel met een raad van bestuur met twee leden.

Het overleg met de raad van bestuur is constructief en kent een open sfeer waarin ruimte is voor kritische noties. De raad van toezicht - welke bestaat uit vijf personen is nauw betrokken bij de zorg en de medewerkers. Er werden vergaderingen bijgewoond van de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad en het jaarlijkse werkbezoek vond plaats. Een aantal belangrijke overlegthema's wordt in dit verslag aangestipt.

Gedurende het jaar is de raad van toezicht meegenomen in- en zijn de ontwikkelingen rondom het regionale managementmodel uitvoerig besproken. De raad is positief over de ervaringen rondom coördinerend verpleegkundigen bij locaties De Beer en Gooizicht en herkent de toegevoegde waarde voor cliënten en medewerkers van Amaris in de breedte.

Het financiële beleid is nauwlettend gevolgd door de financiële auditcommissie. Amaris is financieel in beduidend rustiger vaarwater gekomen, waarbij de grote inspanningen van 2022 hun vruchten afwerpen in 2023. Het werkt om de verantwoordelijkheid meer op de juiste plek (in het zorgproces) te leggen.

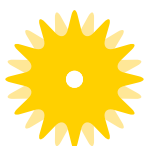
De raad van bestuur heeft tot medio 2023 bestaan uit de vaste bestuurder aangevuld met een interim bestuurder. Zij hebben een advies opgesteld voor het bestuursmodel voor de toekomst: een tweehoofdig model.

Het hoofdargument voor deze wijziging is dat de combinatie van het intern en extern acteren een te grote taak is voor een bestuurder. Intern en extern is er grote aandacht voor de transitie in de zorg nodig, hier wordt gestimuleerd en aangestuurd; binnen Amaris is duidelijke zichtbaarheid van het bestuur noodzakelijk om de regiomanagers te ondersteunen bij de aanpassingen in de cultuur van Amaris. Deze aanpassingen betreffen het complete pakket van eigenaarschap van de medewerker, kostenbewustzijn en visie op de transitie in de zorg.

De raad van toezicht heeft het advies van de raad van bestuur overgenomen. Deze overstap is in vergaderingen van ondernemingsraad, verpleegkundige adviesraad, als centrale cliëntenraad toegelicht.

Na de positieve reacties van de raden is met een duidelijke procedure de nieuwe bestuurder geworven. Bij deze procedure heeft de transitie-opdracht voor Amaris een duidelijke rol gespeeld. De nieuwe bestuurder is op 1 september gestart.

In een aparte bijeenkomst in november heeft de raad van toezicht het eigen optreden geëvalueerd. Dit jaar is deze evaluatie door een externe deskundige begeleid. De raad heeft teruggeblikt op de afgelopen periode en met name gesproken over de werkwijze waarbij de focus in de vergadering ligt op enkele hoofdpunten.



**Amaris**

*Thuis bij u, thuis bij ons*

**Amaris Zorggroep**

Werkdroger 1  
1251 CM Laren

085 - 021 40 40  
info@amaris.nl  
www.amaris.nl