

## **Amstelring OsiraGroep**

### **Jaardocument 2010**

Vastgesteld op 19 mei 2011

# Inhoud

Voorwoord Raad van Bestuur

Verslag Raad van Toezicht

## Deel I Maatschappelijk Verslag

<b>1. Uitgangspunten van de verslaggeving</b> .....	8
<b>2.1 Algemene identificatiegegevens</b> .....	9
<b>2.2 Structuur van OsiraGroep en Amstelring</b> .....	9
<b>2.3 Kernegegevens</b> .....	11
<b>2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering</b> .....	11
<b>2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten</b> .....	13
<b>2.3.3 Werkgebieden</b> .....	15
<b>2.4 Belanghebbenden</b> .....	15
<b>3.1 Normen voor goed bestuur: Zorgbrede Governancecode</b> .....	17
<b>3.2 Raad van Bestuur</b> .....	17
<b>3.3 Raad van Toezicht</b> .....	17
<b>3.4 Bedrijfsvoering</b> .....	17
<b>3.5 Cliëntenraad</b> .....	20
<b>4.1 Meerjarenbeleid</b> .....	29
<b>4.2 Algemeen Beleid</b> .....	30
<b>4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid</b> .....	31
<b>4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten</b> .....	33
<b>4.4.1 Kwaliteit zorg</b> .....	33
<b>4.4.2 Klachten</b> .....	50
<b>4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers</b> .....	53
<b>4.5.1 Personeelsbeleid</b> .....	53
<b>4.5.2 Kwaliteit van het werk</b> .....	56
<b>4.6 Samenleving</b> .....	58
<b>4.7 Financieel beleid</b> .....	58
<b>Afkortingenlijst</b> .....	61

## Deel II Jaarrekening

Accountantsverklaring

# Deel I Maatschappelijk Verslag

## Voorwoord

Voor u ligt het jaardocument van Amstelring OsiraGroep over het jaar 2010.

Het jaar 2010 gaat onze geschiedenis in als een bewogen jaar. Begin 2009 fuseerde OsiraGroep bestuurlijk met Amstelring, waardoor een organisatie ontstond met een werkgebied bestaande uit Amsterdam en Amstelland en de Meerlanden. Deze bestuurlijke fusie zou eind 2010 worden omgezet in een volledige juridische fusie. Deze datum werd niet gehaald; de juridische fusie werd geëffectueerd in februari 2011. De stichting heet vanaf dat moment: Osira Amstelring.

Ingrijpende aanpassingen in de bedrijfsvoering waren in 2010 noodzakelijk om de dalende inkomsten van de organisatie op te kunnen vangen. Deze aanpassingen die vooral betrekking hadden op de intramurale zorg waren weliswaar zorgvuldig en in overleg met het management en de medezeggenschap voorbereid, maar verliepen in de praktijk minder soepel en goed dan verwacht. De stichting kwam er ook negatief mee in het nieuws. Uiteindelijk bleven in het Amsterdamse deel van de organisatie de besparingen achter bij de te behalen doelstellingen. Het Amsterdamse deel van de organisatie sluit het jaar 2010 dan ook af met een fors verlies. Amstelring daarentegen presteerde financieel juist goed en behaalde een positief resultaat.

In het laatste kwartaal van 2010 is besloten tot een ingrijpende koerswijziging om de resultaten zowel kwalitatief als financieel structureel te verbeteren. Kern van de koerswijziging is een decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle zaken die voor de dagelijkse gang van zaken in de zorg en dienstverlening van belang zijn. Dit geldt met name voor de intramurale zorg. Centraal georganiseerd blijven alleen die onderdelen die vanwege de specifieke deskundigheid, kosten of schaal een positionering op stichtingsniveau rechtvaardigen. Belangrijk onderdeel van de koerswijziging is het verlaten van de regiostructuur in de intramurale zorg en het invoeren van de integraal verantwoordelijk management per locatie. Door deze koerswijziging verwachten we dat de binding met en de verbinding in de organisatie zullen verbeteren. De koerswijziging zal begin 2011 zijn beslag krijgen.

De intern gesignaleerde kwaliteitsproblemen in diverse locaties van de stichting noopten ook tot deze verandering. Waar kwaliteitsproblemen optreden is het onvoldoende beschikbaar hebben van gekwalificeerd personeel met de juiste houding en adequate en ondersteunende leiding dicht bij de uitvoering de kern van het probleem. Het gebrek aan gekwalificeerd personeel en de te grote aanwezigheid van flexkrachten waren belangrijke motieven van de Inspectie om in maart 2011 de intramurale locaties van Osira Amstelring onder verscherpt toezicht te stellen.

De extramurale zorg van de stichting presteerde in 2010 goed. Het bezoek van de Inspectie aan het bedrijfsonderdeel Hulp bij het Huishouden resulteerde in een lovend rapport waarin de Inspectie onderdelen van de bedrijfsvoering als landelijk voorbeeld beoordeelde.

2011 wordt een cruciaal jaar voor de stichting. Met de ingezette koerswijziging hebben wij het vertrouwen dat het ons samen met de cliënten, medewerkers en vrijwilligers gaat lukken om de kwalitatieve en financiële verbetering tot stand te brengen.

Raad van Bestuur Amstelring OsiraGroep  
Harry Moeskops en Rob van Dam

Amsterdam, mei 2011

## Jaarverslag Raad van Toezicht

Het jaar 2010 was erg dynamisch. Zowel bij OsiraGroep als bij Amstelring gebeurde veel. Amstelring vond financieel gezien de weg naar boven en er werden weer zwarte cijfers geschreven. Ultimo 2010 was de bedrijfsvoering op orde, resulterend in een ruime plus. Bij OsiraGroep werd gaandeweg het jaar duidelijk dat er een verlies zou worden geleden. Dit heeft diverse oorzaken, waarvan de grootstedelijke meerkosten die niet worden gedekt door de landelijk gemiddelde ZZP-tarieven, de gemiddeld oude medewerkers en de daarmee gepaard gaande hoge inschaling en de kosten van het Accezztraject en de tragere realisatie daarvan, de meest bepalende componenten zijn. Geconcludeerd is dat de financiële opgave niet meer binnen de huidige begrotingssystematiek en organisatieprincipes is op te lossen.

De huidige organisatie is op vitale onderdelen te complex en/of te inflexibel geworden. Daarom zijn de leidende principes voor een organisatieverandering: verbetering en vereenvoudiging. Eind 2010 is op basis van het voorgaande een sanerings- en verbeterplan ("Verbeteren en vereenvoudigen") opgesteld, dat moet leiden tot een gezonde bedrijfsvoering in 2011. De Raad van Toezicht zal monitoren dat het plan en detailuitwerkingen daarvan leiden tot het weer in balans krijgen van inkomsten en uitgaven, met behoud van kwaliteit. Dat is voor het komende jaar de grootste uitdaging voor RvB en medewerkers, maar ook voor de Raad van Toezicht. De Raad beschouwt het als een gemeenschappelijke opgave en verantwoordelijkheid om kwalitatief goede zorg te leveren binnen de budgettaire kaders en een financieel gezonde organisatie neer te zetten. Het saneringsplan is uitgebreid besproken op alle (grote) locaties en voor advisering voorgelegd aan Ondernemingsraden en Centrale Cliëntenraad. De uitvoering van het plan kwam te laat om te voorkomen dat de organisatie in maart 2011 onder verscherpt toezicht werd gesteld. De RvT hoopt en verwacht dat met de uitvoering van het plan, alsmede met diverse aanvullende maatregelen, het verscherpt toezicht later in 2011 weer zal worden opgeheven.

De voorzitter van de Raad van Bestuur, Willeke Stadtman, nam op 1 maart 2011 afscheid van de organisatie vanwege haar pensionering per 1 december 2011. Zij was 17 jaar verbonden aan de stichting en rechtsvoorgangers daarvan. Zij begon in de jaren negentig als directeur van Sint Jacob, werd daarna bestuurder van Fontis en vervolgens voorzitter van de Raad van Bestuur van OsiraGroep. Zij heeft vele jaren de organisatie geleid en onder haar leiding kon OsiraGroep uitgroeien tot een belangrijke geïntegreerde Amsterdamse zorgverleningorganisatie. De Raad van Toezicht spreekt waardering en dank uit voor haar jarenlange inzet. Helaas werd het einde van haar carrière overschaduwd door de problemen waarin de organisatie recent verzeild is geraakt.

De heer Moeskops, die eveneens al lang aan de stichting en rechtsvoorgangers verbonden is, blijft aan als lid RvB. Hierdoor is continuïteit in het bestuur gewaarborgd. Zij blijft van 1 maart tot 1 december 2011 beschikbaar voor projecten en adviezen.

In maart 2011 trad Rob van Dam aan als voorzitter van de Raad van Bestuur. Tot die datum was hij bestuursvoorzitter van HWW zorg in Den Haag. De Raad van Toezicht is blij met zijn benoeming, omdat hij een ervaren bestuurder is die de leemte die mevrouw Stadtman achterlaat goed zal kunnen invullen. Aan zijn benoeming ging een zorgvuldig traject vooraf, waarin de RvT sprak met de Centrale Cliëntenraden, Ondernemingsraden en MT-leden van Amstelring OsiraGroep. Een werving- en selectiebureau droeg op basis van een profielschets een aantal kandidaten voor. De heer Van Dam werd hieruit unaniem gekozen door de RvT, na positieve advisering door de Centrale Cliëntenraden, OR-en en het MT.

Op 1 juni nam de heer Hans Klein Breteler, die sinds najaar 2009 op interimbasis de directie over Amstelring voerde, afscheid. In relatief korte tijd slaagde hij erin, samen met de Raad van Bestuur, om het negatieve resultaat bij Amstelring om te buigen in

een positief resultaat en om het vertrouwen van medewerkers in de organisatie te herwinnen. De RvT is de heer Klein Breteler hiervoor erkentelijk. Hij blijft ook in 2011 aan Osira Amstelring verbonden als adviseur van de RvB en gedelegeerd toezichthouder voor de RvT in het kader van het verscherpt toezicht.

De bestuursstichting Amstelring OsiraGroep kent een RvT met 7 leden, zijnde het statutair vastgelegde maximum. In het verslagjaar traden geen wijzigingen op in de samenstelling van de Raad, die hieronder is weergegeven.

*Samenstelling Raad van Toezicht Amstelring OsiraGroep ultimo 2010*

<b>Naam</b>	<b>Lid vanaf</b>	<b>Functie</b>	<b>(Neven)functie</b>
Drs. A.T.J. Krol	30-03-2009 Aftredend in 2013 (herbenoembaar)	Voorzitter RvT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter RvC Unirobe/Meeùs groep BV</li> <li>• Voorzitter RvC Blue Sky Groep BV</li> <li>• Lid RvC M.J. de Nijs en Zonen Holding BV</li> <li>• Voorzitter RvT Spaarne Ziekenhuis</li> <li>• Voorzitter RvC MVGM</li> <li>• Lid RvC VB Groep BV</li> <li>• Lid RvC Ymere</li> </ul>
Dr. H.J. van Alphen	30-01-2009 Aftredend in 2012	Voorzitter Audit-commissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penningmeester Pietervan Foreeststichting</li> <li>• Bestuurslid Regionaal College van Beheerszaken Noord-Holland</li> <li>• Penningmeester Samenwerkende Dierenorganisaties Hoofddorp</li> <li>• Penningmeester Stichting Gezondheidscentrum Schalkwijk</li> <li>• Voorzitter van de vereniging tot het oprichten van een woongemeenschap voor en door ouderen in Vijfhuizen</li> <li>• Bestuurslid Huisartsenvereniging Zuid-Kennemerland</li> <li>• Bestuurslid Stichting Spoedpost Zuid-Kennemerland</li> <li>• Penningmeester Stichting Kerk zonder grenzen</li> <li>• Voorzitter Kerkenraad Prot. gemeente Vijfhuizen</li> </ul>
Drs. H. van der Velden	30-01-2009 Aftredend in 2013	Secretaris RvT en lid audit-commissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur/bestuurder woningstichting Eemland Wonen</li> </ul>
Mr. Ing.C. Overhage	30-01-2009 Aftredend in 2013 (herbenoembaar)	Vice-voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Legal Services E&amp;M KLM</li> <li>• Voorzitter Stichting Woningraad Schipholbedrijven</li> <li>• Voorzitter RvC Woongroep Holland</li> <li>• Lid RvC Eigen Haard</li> </ul>
R.C. Borgstede	30-01-2009 Aftredend in 2011	Lid audit-commissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Finance SCH Nederland BV, SCC Services BV en ETC BV</li> <li>• Lid bestuur werkgeversvereniging ICT</li> </ul>
Mr.J.G.J. Janssen	30-01-2009 Aftredend in 2013	Vice-voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner bij Stibbe</li> <li>• Voorzitter R.C. Oude Armenkantoor</li> <li>• Arbitrator-jurist Stichting Arbitrage-Instituut Bouwkunst</li> <li>• Annotator en lid redactieraad Tijdschrift voor Bouwrecht</li> <li>• Lid raad van advies en toezicht en arbiter Nederlands Arbitrage Instituut Rotterdam</li> <li>• Lid DB Stichting Kasteel Amerongen</li> </ul>
Mevr.M.F.D. Waling-Huijsen	28-07-2009 Aftredend in 2013 (herbenoembaar)	Lid op voordracht cliëntenraden Voorzitter commissie Kwaliteit en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur/eigenaar Bureau Met Waarden Helen, De Zilk</li> <li>• Lid RvT De Waerden, Heerhugowaard</li> <li>• Raad van Advies voor Levensbeschouwelijke zaken Spaarne Ziekenhuis Hoofddorp</li> </ul>

		Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stuurgroep FCB WJK, dienstverleners in arbeidsvraagstukken</li> </ul>
--	--	------------	--

De RvT hanteert de aanbevelingen uit de Zorgbrede Governance Code. Deze zijn vastgelegd in het reglement RvT. De onafhankelijkheid van de leden van de Raad is statutair bepaald en wordt bewaakt. In het reglement RvT is vastgelegd dat leden en kandidaat-leden geen belangen hebben, noch belangen vertegenwoordigen die een onafhankelijk oordeel in de weg zouden kunnen staan of die, wanneer zij achteraf bekend zouden worden, de reputatie van de stichting zouden kunnen schaden. Ingeval van twijfel vindt overleg met de voorzitter van de RvT plaats. Indien de voorzitter van mening is dat er sprake is van structurele onverenigbaarheid, zal het betreffende lid er voor zorg dragen dat de onverenigbaarheid wordt opgeheven dan wel aftreden.

De eisen die gesteld worden aan leden van de Raad van Toezicht zijn eveneens vastgelegd in de statuten en het reglement van de RvT, en in de profielschets voor leden van de RvT, welke eind 2008 is opgesteld.

In de Raad van Toezicht zijn belangrijke disciplines goed vertegenwoordigd: Zorg, Kwaliteit, Personeel & Organisatie, Financiën, Juridische zaken en Vastgoed. In de samenstelling van de Raad traden in het verslagjaar geen wijzigingen op. Statutair is bepaald dat leden één keer herbenoembaar zijn.

De RvT vergaderde 7 keer regulier in het verslagjaar en vier keer extra, waaronder enkele keren zonder de Raad van Bestuur. Deze gingen over actuele ontwikkelingen binnen OsiraGroep, waaronder financiële zaken, en over de benoeming van de heer Van Dam als bestuurder per 1 april 2011.

Naast de reguliere vergaderingen voerde een delegatie van de Raad van Toezicht gesprekken met de Ondernemingsraden van Amstelring en OsiraGroep en de centrale cliëntenraden.

De Raad van Bestuur informeerde de Raad van Toezicht schriftelijk en mondeling over al die zaken die bepalend zijn voor de strategie en de risico's van OsiraGroep. In de statuten en de reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn over de informatievoorziening afspraken vastgelegd. In het bijzijn van de accountant is het financiële jaarverslag 2009 besproken.

In het verslagjaar besprak de Raad van Toezicht de volgende onderwerpen:

- Zorgbrede Governancecode 2010
- Instelling Klokkenluidersregeling
- Diverse bouwprojecten, waaronder plan Bernardus
- Accezz-traject
- Management letter 2010
- Jaardocumenten 2009 Amstelring en OsiraGroep
- Begrotingen 2011
- Financiële situatie
- Integratie en juridische fusie
- Kwaliteit, inclusief rapportage vanuit de commissie Kwaliteit en Veiligheid
- Inspectierapporten
- Midterm review
- Arbeidsvoorwaarden bestuurders
- Positie van het hulpmiddelencentrum
- Selectie accountant en Accountantsonderzoek

Jaarlijks beoordeelt de Raad het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur individueel en collectief door middel van gesprekken met de betrokken bestuurders. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht het eigen functioneren. Dit gebeurde ook in het verslagjaar.

#### *Remuneratiecommissie*

De voorzitter en vice-voorzitter vormen de remuneratiecommissie. De commissie rapporteert aan de RvT. De remuneratiecommissie houdt functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur. Begin van het boekjaar worden beoordelingsdoelen voor het functioneren van de RvB vastgesteld. In deze gesprekken kunnen de RvB-leden ook hun mening over het functioneren van de Raad van Toezicht geven.

De Raad van Toezicht kent een systeem van jaarlijkse remuneratie die aan de aanbevelingen van de NTVZ voldoet. De voorzitter heeft recht op een vergoeding van € 14.000,-, de vice-voorzitter en voorzitter auditcommissie hebben recht op € 10.000,- en de leden op € 7.000,- per jaar. Bovenstaande laat onverlet dat elk lid van de RvT het recht heeft af te zien van de vergoeding, en dat sommigen daarvan ook daadwerkelijk afzien, ten gunste van de organisatie, terwijl de accountability voor iedereen hetzelfde is.

#### *Commissie Kwaliteit en Veiligheid*

De RvT vindt het belangrijk om een zorggerelateerde commissie te hebben, gericht op de kwaliteit. Er is een commissie Kwaliteit en veiligheid. De commissie bestaat uit voorzitter mevrouw Waling-Huijsen, die onder meer als (wijk)verpleegkundige heeft gewerkt en de heer Overhage. In de vergaderingen van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid is de portefeuillehouder Kwaliteit aanwezig evenals de directeur Kwaliteit. In de vergaderingen worden besproken de kwaliteitsdashboards OsiraGroep, de uitkomsten van de audits HKZ Amstelring, de uitkomsten van medewerkers- en cliënttevredenheidsonderzoeken, de bezoeken en verslagen Inspectie, bijzondere klachten en algemene ontwikkelingen in de kwaliteit van de zorg en dienstverlening.

#### *Auditcommissie*

De heren Van Alphen (voorzitter), Van der Velden en Borgstede vormen de auditcommissie. Commissievergaderingen vinden één à twee weken voor de RvT-vergaderingen plaats. Deze commissie vergaderde in het verslagjaar 8 keer om, samen met een delegatie van de Raad van Bestuur, de financiële bedrijfsvoering en resultaten te bespreken. De commissie rapporteert haar bevindingen aan de Raad van Toezicht. De hieronder genoemde onderwerpen kwam derhalve ook aan de orde in de vergaderingen van de Raad van Toezicht:

- Begroting 2011, inclusief projecten
- Jaarrekeningen 2010 OsiraGroep, Amstelring en BV Thuiszorg en BV Huishoudelijke Hulp Amstelring/OsiraGroep
- Treasuryjaarplan 2011
- Liquiditeitsprognose 2011
- Begrotingsbrief 2011
- Maandrapportages Amstelring en OsiraGroep
- Geconsolideerde rapportages
- Sanerings- en Verbeterplan

Raad van Toezicht

## 1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Over verslagjaar 2010 leggen wij verantwoording af op het niveau van Amstelring OsiraGroep. In beginsel gaat de tekst over het niveau van de bestuursstichting. Op veel plaatsen zal specifiek worden benoemd of het gaat over de bestuursstichting dan wel Amstelring of OsiraGroep. Dit Maatschappelijk Verslag volgt de indeling van het document Jaarverantwoording Zorginstellingen 2010 zoals gepubliceerd door het CIBG. Ook DigiMV wordt ingevuld op het niveau van Amstelring OsiraGroep. Naast een geconsolideerde jaarrekening deponeren wij eveneens enkelvoudige jaarrekeningen voor OsiraGroep en Amstelring. Na de juridische fusie in het eerste kwartaal van 2011 gaat de organisatie verder onder de naam Osira Amstelring.

Amstelring OsiraGroep hanteert het INK-model als instrument voor de besturing en ontwikkeling van de organisatie. Het model verbindt de inzet en de inspanningen van de organisatie met de waardering van klanten, medewerkers en maatschappij. Het INK-model helpt om te sturen en te verbeteren als de resultaten achterblijven bij de verwachtingen. Bij het opstellen van het Ondernemingsplan 2007-2011 en bij het opstellen van de jaarplannen per bedrijfs onderdeel, is gebruik gemaakt van het INK-model. Ook dit schept duidelijkheid en zekerheid.

Veel zorg- en bedrijfsprocessen werden opnieuw beschreven, heringericht of geharmoniseerd. Dit hing samen met de invoering van Zorgzwaartepakketten (ZZP's), de voorbereidingen op het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) en met de voorbereidingen van de juridische fusie tussen OsiraGroep en Amstelring.

Sinds 2009 is er een transitiefase voor de bekostiging van de materiële vaste activa die tot nu toe in aanmerking komen voor integrale nacalculatie. Het WTZi-bouwregime is afgeschaft en VWS heeft aangegeven dat ook het systeem van integrale nacalculatie van kapitaallasten zal worden beëindigd. Het huidige, in beginsel risicoloze bekostigingssysteem wordt vervangen door een systeem van prestatiebekostiging. Kapitaallasten moeten voortaan gedekt worden via een component in de integrale tarieven (de normatieve huisvestingscomponent). Niet langer bestaat zekerheid over inkomsten en daarmee dekking van de huisvestingslasten. Afhankelijk van zorgaanbod, bezettingsgraad en geleverde productie kunnen de inkomsten sterk fluctueren. Hierdoor ontstaan nieuwe risico's voor het vastgoed, zoals exploitatierisico's (leegstand, onderbezetting), boekwaarderisico's (marktontwikkeling) en het risico van afwaardering bij exploitatieverliezen (impairment). Afschrijvingstermijnen moeten voortaan gebaseerd worden op de economische levensduur en niet meer op de oude bekostigingssystematiek. Voor nu nog nacalculeerbare huurcontracten van vastgoed treedt ook een bezettingsrisico op.

Bij het vaststellen van de jaarrekening 2010 was nog onvoldoende zeker wanneer de nieuwe systematiek zal ingaan, wat de nieuwe tarieven worden en bestaat nog veel onduidelijkheid over de overgangsregeling. Hierdoor kunnen de daaruit voortvloeiende financiële gevolgen voor de waardering van de materiële vaste activa niet voldoende zeker worden bepaald. Onzeker blijft hoe definitieve vaststelling van de nieuwe bekostiging zal plaatsvinden. Daarom en ingevolge artikel 3 sub h van de Regeling Verslaggeving WTZi is bij de waardering van de nacalculeerbare (materiële) vaste activa uitgegaan van het bestaande systeem van integrale vergoeding voor werkelijke afschrijvingskosten en rentelasten van de vaste activa. Er heeft dus nog geen impairment plaatsgevonden. Wel zijn op grond van de beschikbare informatie van VWS en NZa initiële berekeningen gemaakt van de gevolgen van de overgang naar het nieuwe systeem van prestatiebekostiging. Omdat de gehanteerde uitgangspunten niet meer actueel zijn, zal hier opnieuw naar moeten worden gekeken. Voor een nadere uitwerking wordt verwezen naar de grondslagen voor de waardering van de materiële vaste activa.

## 2. Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Stichting Amstelring OsiraGroep, Nachtwachtlaan 20, 1058 EA Amsterdam

Postbus 9225 , 1006AE Amsterdam

Telefoon: 020 7560000

KvK 34328569

E-mail: [raadvanbestuur@osiragroep.nl](mailto:raadvanbestuur@osiragroep.nl), web: [www.osiragroep.nl](http://www.osiragroep.nl), [www.amstelring.nl](http://www.amstelring.nl)

of [www.osira-amstelring.nl](http://www.osira-amstelring.nl) .

De bestuursstichting Amstelring OsiraGroep ontstond na de bestuurlijke fusie van Stichting Amstelring uit Amstelveen, KvK-nummer 34122604 en Stichting OsiraGroep uit Amsterdam, KvK-nummer 34242762. Sinds de juridische fusie begin 2011 gaat de stichting verder als Stichting Osira Amstelring, KvK-nummer 33299171.

### 2.2 Structuur van OsiraGroep en Amstelring

De zorg- en dienstverleningsactiviteiten van het primaire proces zijn geografisch georganiseerd. OsiraGroep kent vier regio's, Amstelring twee. In november is OsiraGroep regio West II opgeheven en 'verdeeld' over de andere regio's. De bedrijfsonderdelen Thuiszorg en Groepspraktijk/KEB en de onderdelen Bedrijfsvoering, ICT, PO&O, Marketing, Communicatie, Kwaliteit & Innovatie, Vastgoed & Projectontwikkeling en Facilitair Bedrijf zijn op concernniveau gepositioneerd. Bij Amstelring is een Facilitair Bedrijf opgericht, dat integreert met het Facilitair Bedrijf OsiraGroep.

<b>Regio's en locaties Amstelring OsiraGroep</b>	
<b>Intramuraal I (Amstelring)</b> Zorgcentrum Het Hoge Heem Zorgcentrum Eigen Haard Zorgcentrum Eijkenhove Zorgcentrum Floriande	<b>Intramuraal II (Amstelring)</b> Zorgcentrum Groenelaan Zorgcentrum Bornholm Zorgcentrum Rozenholm Gloxinia
<b>West I (OsiraGroep)</b> Woonzorgcentrum A.H. Gerhardhuis Woonzorgcentrum Leo Polak Woonzorgcentrum De Klinker Groepswonen Saaftingestraat Groepswonen Wolbrantskerkweg Ondersteund Wonen Zoelenkerkstraat Ontmoetingscentrum De Wachter Ontmoetingscentrum Joannes de Deo Groepswonen Scala Nieuwe Seneca Groepswonen Westerstraat Activiteitencentrum Vranckendijke Verzorgd wonen Ookmeerwegflat	<b>Noord/Centrum/Zuid (OsiraGroep)</b> Woonzorgcentrum Het Schouw Woonzorgcentrum Vreugdehof Woonzorgcentrum Bernardus Woonzorgcentrum De Rietvinck Groepswonen Noordhollandstraat Ondersteund wonen Albatros Ondersteund wonen Berkenstede Dienstencentrum Ananasplein Activiteitencentrum Amstelrade
<b>West II<sup>1</sup> (OsiraGroep)</b> Woonzorgcentrum De Drie Hoven Woonzorgcentrum De Bogt/Westerbeer Groepswonen Jatopa Buurtkamer Delflandplein	<b>Oost/Zuidoost (OsiraGroep)</b> Woonzorgcentrum Sint Jacob Woonzorgcentrum De Venser Woonzorgcentrum Willem Dreeshuis Servicepunt Tesla Ondersteund Wonen Park de Meer
Op IJburg zijn de locaties: Ondersteund Wonen De Veste, Ondersteund Wonen Meijboom en Ondersteund wonen Daguerre	

Stichting OsiraGroep bestuurt de stichtingen Fontis, Amstelrade en CareWest en is partner in de Stichting Dienstverlening en Zorg IJburg. Daarnaast is OsiraGroep (mede)eigenaar van: BV's Flexira, Gerimedica, Thuiszorg & Hulp bij Huishouding.

Nadere toelichting:

<sup>1</sup> Regio West II is per november 2010 opgeheven. De Drie Hoven, Jatopa vallen nu onder de directeur Oost/Zuidoost. De Bogt/Westerbeer valt vanaf die datum onder de directeur Noord/Centrum/Zuid

- Flexira BV: 100% dochter van OsiraGroep waarin het flexpersoneel van OsiraGroep is ondergebracht. De BV is per 12 november 2007 opgericht. Amstelring kent een identieke BV, genaamd FlexAR. Deze BV is opgericht op 5 januari 2010.
- Stichtingen Fontis en Amstelrade. Dit betreft vastgoedstichtingen waarin het vastgoed in eigendom is ondergebracht. Deze worden meegeconsolideerd in de Jaarrekening van Stichting OsiraGroep. (NB: dit zijn dus geen 'echte' deelnemingen, maar stichtingen die deel uitmaken van OsiraGroep)
- GeriMedica BV: opgericht op 3 juli 2007 door Aveant, Eveen, OsiraGroep en VUmc. Biedt een praktijkmodel voor de medische zorg aan ouderen en chronisch zieken. OsiraGroep heeft een klein belang.
- Stichting Dienstverlening en Zorg IJburg: is op IJburg verantwoordelijk voor alle thuiszorg, medische en paramedische zorg, woonbegeleiding, welzijns- en andere diensten. In de Stichting participeren Arkin, Cordaan en OsiraGroep.
- Stichting CareWest is opgericht op 6 augustus. Er vinden geen activiteiten meer plaats in deze stichting, die binnenkort zal worden opgeheven.
- Thuiszorg V&V Amstelring/OsiraGroep B.V.: in december 2008 opgericht. Vanuit de BV wordt onder de eigen merknamen thuiszorg V&V geleverd. Amstelring en OsiraGroep bezitten 100% van de aandelen.
- Huishoudelijke hulp Amstelring/OsiraGroep B.V.: in het kader van de Wmo eind 2007 opgericht. Vanuit de BV wordt onder de eigen merknamen hulp bij het huishouden geleverd. Amstelring en OsiraGroep bezitten 100% van de aandelen.

#### Stichting Amstelring:

- bestuurt de Stichting Thuiszorgwinkel Amstelland en de Meerlanden, opgericht op 25 februari 1992. Doel: voorzien in de behoefte aan verpleegartikelen en hulpmiddelen naast exploitatie van een logistiek centrum en thuiszorgwinkels;
- is enig aandeelhouder van de op 23 september 1992 opgerichte Meeram Beheer BV die twee accommodaties in Amstelveen exploiteert. Het juridisch eigendom rust bij Amstelring; het economisch eigendom berust bij Meeram Beheer BV;
- heeft evenals stichting Ons Tweede Thuis een 50%-belang in de op 24 februari 2000 opgerichte stichting Culicom. Deze exploiteert een keuken en verzorgt de maaltijdvoorziening voor bewoners van zorgcentra. Dit is een private activiteit;
- is 100% aandeelhouder van FlexAR B.V. waarin het flexpersoneel van Amstelring is ondergebracht. De BV is per 5 januari 2010 opgericht.
- In Hospice Bardo in Hoofddorp zijn Amstelring OsiraGroep en de Stichting Vrienden van Hospice Bardo samenwerkingspartners. Bardo is formeel geen onderdeel van Amstelring OsiraGroep.

#### *Toelatingen*

Amstelring OsiraGroep kent de volgende toelatingen:

- Verpleging
- Persoonlijke verzorging
- Uitleen verpleegartikelen
- Ondersteunende begeleiding
- Behandeling
- Verblijf
- Activerende begeleiding.

#### *Bestuurlijke structuur*

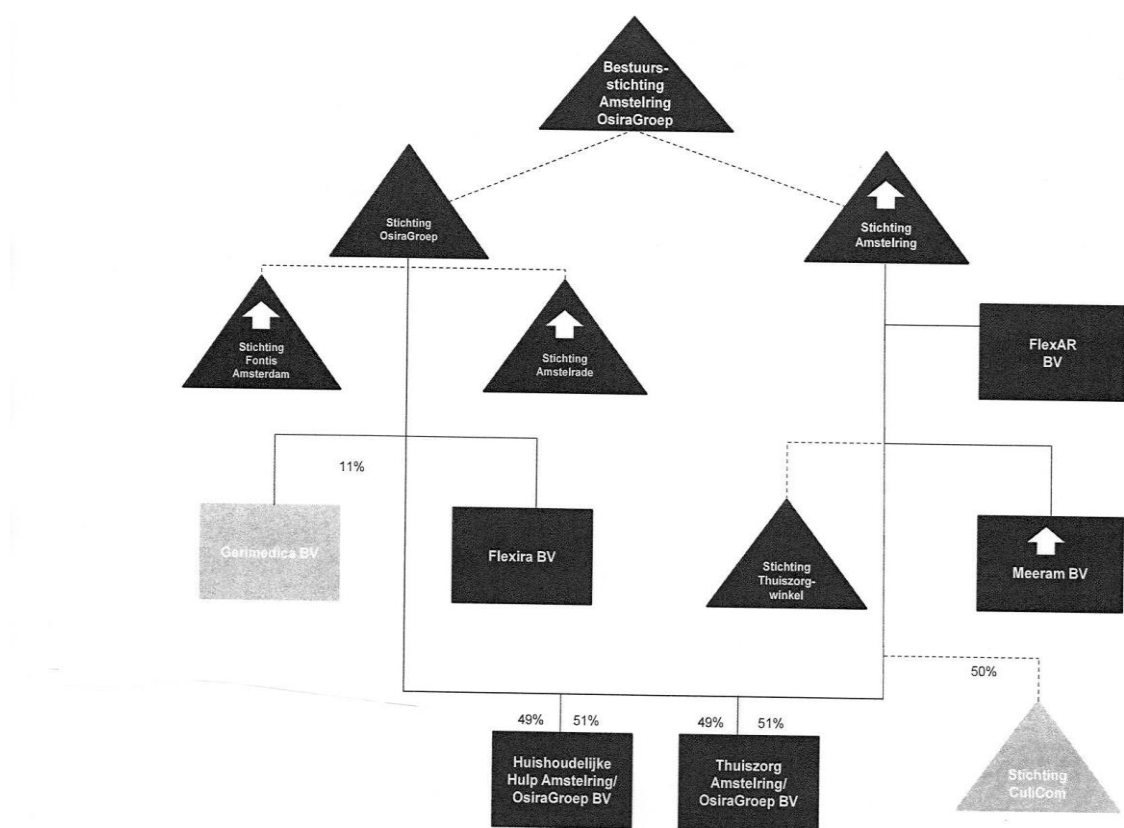
Amstelring OsiraGroep kent een Raad van Toezichtmodel met een tweehoofdige Raad van Bestuur. Het besturingsmodel is gebaseerd op het proces van strategische controle, waarbij de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor het strategisch beleid. De directeuren vormen het tweede besturingsniveau. Zij zijn binnen de door de RvB vastgestelde kaders integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Directeuren kunnen taken en verantwoordelijkheden delegeren aan managers op het derde besturingsniveau. Het vierde niveau bestaat bij OsiraGroep uit de teamleiders.

#### *Medezeggenschapsstructuur*

De medezeggenschap van cliënten is ingericht door middel van lokale cliëntenraden per locatie en één centrale cliëntenraad (CCR) voor Amstelring en één voor OsiraGroep. De medezeggenschap van medewerkers is vormgegeven door één

Ondernemingsraad (OR) voor OsiraGroep en één OR voor Amstelring. Hoofdstuk 3 gaat uitgebreid in op de activiteiten van de cliëntenraden en OR-en.

*Organogram Amstelring OsiraGroep per 31-12-2010 (rechtspersonen)*



Na de juridische fusie per februari 2011 wijzigt bovenstaand organogram. Uitgangspunt bij de fusie is om de organisatiestructuur zo eenvoudig mogelijk te houden. De stichtingen OsiraGroep, Amstelring en Fontis Amsterdam worden samen Osira Amstelring, de flex-BV's FlexAR en Flexira fuseren en uiteindelijk verdwijnt de bestuursstichting. De rechtspersoon die over verslagjaar 2011 verantwoording aflegt is Osira Amstelring, met daaronder een beperkt aantal rechtspersonen.

## 2.3 Kernegegevens

### 2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Amstelring OsiraGroep is actief op het gebied van verpleging, verzorging en thuiszorg en huishoudelijke hulp voor ouderen en mensen met lichamelijke beperkingen. Dit alles in de ruimste zin van het woord.

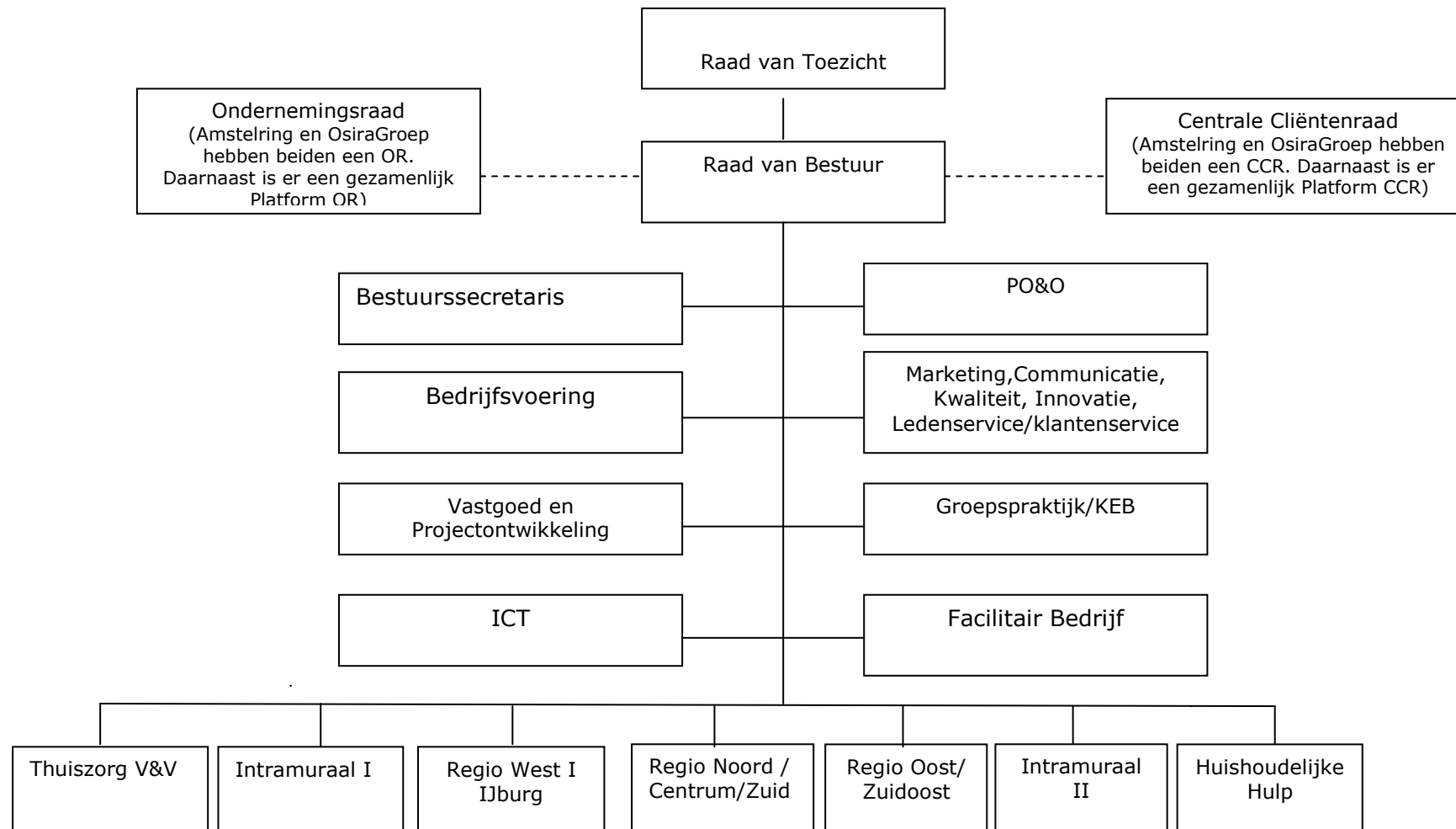
Kernactiviteiten van OsiraGroep zijn het bieden van wonen/verblijf, zorg en dienstverlening aan ouderen en lichamelijk gehandicapten. Al deze activiteiten worden in het publieke domein gerealiseerd. OsiraGroep kent geen private activiteiten.

OsiraGroep levert de volgende typen zorg en diensten:

- Huishoudelijke verzorging
- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Ondersteunende begeleiding, Ambulante woonbegeleiding en Activerende begeleiding
- Behandeling
- Dieetadvisering
- Verblijf

Daarnaast biedt OsiraGroep mantelzorgondersteuning, casemanagement, tijdelijk verblijf, ontmoeting, restauratieve voorzieningen en samen met Amstelring een ledenservice, die een breed palet aan diensten, cursussen en producten biedt.

Organogram Amstelring OsiraGroep per 31-12-2010 (Bedrijfsonderdelen)



OsiraGroep kent de volgende doelgroepen:

- Mensen met psychosociale problemen
- Mensen met een lichamelijke of zintuiglijke beperking
- Mensen met een somatische of psychogeriatrische aandoening of beperking
- Dak- en thuislozen.

Amstelring levert Thuiszorg en intramurale verpleeg- en verzorgingshuiszorg. De publieke kernactiviteiten zijn:

- Huishoudelijke Hulp
- Verzorging & Verpleging en Gespecialiseerde verpleging thuis
- Advies, instructie en voorlichting
- Begeleiding en Thuisbegeleiding
- Zorg, behandeling en verblijf in Zorgcentra
- Kortdurende opname verzorgingshuis en Wonen in verzorgingshuis
- Dagverzorging, dagbehandeling pg en somatiek en ontmoetingsgroepen
- Intermitterend verblijf in verpleeghuis en Kortdurend verblijf in verpleeghuis
- Wonen in verpleeghuis Psychogeriatrische (PG) of Somatische (SOM) afdeling
- Cursussen, Voeding- en dieetadvisering, spreekuren
- Thuiszorgwinkel voor uitleen, verhuur en verkoop van verpleegartikelen en hulpmiddelen
- Mantelzorg Steunpunt voor advies en begeleiding van mantelzorgers en inzet gespecialiseerde vrijwilligers
- Palliatieve zorg in Hospice Bardo en ThamerThuis

### 2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

*Kerngegevens VVT Amstelring OsiraGroep*

<b>Kerngegeven</b>	<b>Aantal/bedrag</b>
<b>Cliënten</b>	
Aantal cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar	2.994
Waarvan ZZP-clients met zorg en verblijf	2.994
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	755
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	2.346
<b>Capaciteit</b>	
Aantal beschikbare plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar	3.301
<b>Productie</b>	
Aantal dagen met zorg en verblijf in verslagjaar	1.063.597
Waarvan zzp-dagen met zorg en verblijf in verslagjaar (cliënten)	1.060.811
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	132.997
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	541.984
<b>Personeel</b>	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	3.146
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	2.230
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	263.757.000
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	212.664.000
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	41.273.000

*Kerngegevens gehandicaptenzorg Amstelring OsiraGroep*

<b>Kerngegevens</b>	<b>Aantal/bedrag</b>
<b>Cliënten</b>	
Aantal cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar	18
Waarvan ZZP-clieñten met zorg en verblijf	18
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	131
Aantal extramurale cliënten excl. cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	284
<b>Capaciteit</b>	
Aantal beschikbare plaatsen met AWBZ-verblijf per einde verslagjaar	32
<b>Productie</b>	
Aantal dagen met zorg en verblijf in verslagjaar	4.921
Waarvan zzp-dagen met zorg en verblijf in verslagjaar (cliënten)	4.921
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	29.066
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	98.856
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	195
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	148
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	zie VVT
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	9.820.000
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	zie VVT

*Kerngegevens Wmo Amstelring OsiraGroep*

<b>Kerngegevens Hulp</b>	<b>Aantal/bedrag</b>
<b>Cliënten hulp bij het huishouden</b>	
Aantal cliënten per einde verslagjaar	6.812
Aantal cliënten over het gehele verslagjaar (afgesloten trajecten plus cliënten die per einde verslagjaar nog hulp ontvangen)	9.118
<b>Productie hulp bij het huishouden</b>	
Aantal uren productie in verslagjaar	910.722
- Waarvan alleen huishoudelijke hulp (HH1)	588.624
- Waarvan organisatie van huishouding (HH2)	319.654
- Waarvan huishoudelijke hulp bij onregelde huishouding (HH3)	2.443
<b>Personeel hulp bij het huishouden</b>	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	864
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	321
<b>Bedrijfsopbrengsten hulp bij het huishouden</b>	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	20.538.000
- Waarvan Wmo opbrengsten	
- Waarvan overige opbrengsten	

*Toegankelijkheid*

Amstelring is continu bereikbaar via 0900-1866. Klanten worden doorverbonden met de zorgcentrale, die afhankelijk van het type vraagstelling doorverwijst naar de

backoffice (zorgregie en planning) of naar de functionaris van de betrokken organisatie eenheid. Zorgregie moet zorgvragen binnen twee werkdagen bemiddelen. Spoedvragen moeten zijn afgehandeld binnen 2 uur. De Zorgcentrale moet de telefoon binnen 30 seconden opnemen. De bereikbaarheid is sterk verbeterd waardoor minder verhaalverkeer ontstaat. Maandelijks worden deze kwaliteitsgegevens gemeten en intern besproken. Ook is vastgesteld dat klantenservice 20% minder telefoontjes van cliënten krijgt door betere planning en door zelf de processen uit te voeren hoeft 30% minder intern te worden doorverbonden.

Voor Thuiszorg en Verpleging & Verzorging bestaat een wachtlijst. Dit heeft enerzijds te maken met toenemende vraag om thuis-, verpleeghuis- en verzorgingshuis- & verpleeghuiszorg, overname van een failliete thuiszorg-instelling en anderzijds met capaciteitsproblemen. Voor de Huishoudelijke Hulp is geen wachtlijst.

Voor alle vragen over zorg, welzijn en wonen bij *OsiraGroep* kan gratis worden gebeld met OsiraGroep Zorgadvies (0800-3668479). Zorgadvies verstrekt informatie over het aanbod, wachttijden en andere zaken. Voor het Osiradeel geldt dat de wachttijden per locatie variëren. Een eenpersoonskamer in een nieuwbouwlocatie vraagt meer wachttijd dan een tweepersoonskamer in een wat oudere locatie. Voor sommige locaties/diensten geldt nauwelijks wachttijd.

### **2.3.3 Werkgebieden**

Het werkgebied van *OsiraGroep* bestaat uit de gemeenten Amsterdam en Diemen. Het activiteitencentrum in Amstelveen valt onder Zorgkantoor Amsterdam. Dit geldt ook voor Berkenstede in Diemen.

*Amstelring* werkt voor AWBZ-zorg in Zorgkantoorregio Amstelland en Meerlanden en de zorgkantoorregio Amsterdam. Deze omvat de gemeenten Aalsmeer, Amstelveen, Haarlemmermeer, Ouder-Amstel, Diemen en Uithoorn.

Er zijn Wmo-contracten in Aalsmeer, Amsterdam, Amstelveen, Bennebroek, Bloemendaal, Ronde Venen, Diemen, Haarlem, Haarlemmerliede, Haarlemmermeer, Heemstede, Hillegom, Katwijk, Ouder-Amstel, Uithoorn en Zandvoort.

In 2010 vonden aanbestedingen plaats in de gemeenten Haarlemmermeer, Amstelveen en Ouder-Amstel. De gemeenten Haarlemmermeer en Ouder-Amstel gunden voor 2011 het huishoudelijk werk niet aan Amstelring OsiraGroep. Gevolg van het verlies van beide gunningen was een ontslagaanvraag voor ongeveer 400 medewerkers met ingang van 1 januari 2011. Amstelveen verlaagde de tarieven voor het huishoudelijk werk.

### **2.4 Belanghebbenden**

Amstelring OsiraGroep kent verschillende externe belanghebbenden:

- Gemeenten in de werkgebieden en de stadsdelen in Amsterdam
- Zorgkantoor Amstelland en de Meerlanden (Amstelring)
- Zorgkantoor Amsterdam (OsiraGroep)
- Ministerie van VWS
- Vakbonden
- Waarborgfonds voor de zorgsector
- Banken

Dit uiteraard naast interne belanghebbenden de belangrijkste belanghebbenden, onze cliënten. Het dagelijkse contact vindt plaats op de werkvloer. Daarnaast wordt samengewerkt met de cliëntenraden. Daarnaast zijn belanghebbenden onze medewerkers. Het contact krijgt vorm door de aanwezigheid van de OR, netwerkbijeenkomsten en andere overlegvormen.

De VVAR (verpleegkundigen en verzorgenden adviesraad) is ook aangemerkt als intern belanghebbende. Echter, deze leidt sinds begin 2010 een slapend bestaan vanwege een gebrek aan actieve leden. Professionele zorg is een belangrijke voorwaarde voor het welzijn van de cliënten. De VVAR ondersteunt de ontwikkeling naar professionele zorg. De VVAR kan ondersteunen bij het ontwikkelen en implementeren van kwaliteitsbeleid. Verder werd van oudsher jaarlijks een VVAR-symposium georganiseerd.

De zorgkantoren Amsterdam en Amstelland en de Meerlanden zijn belangrijke samenwerkingspartners en financiers van (de zorgactiviteiten van) Amstelring OsiraGroep. Regelmatig vindt op diverse niveaus overleg plaats. Tevens maakte Amstelring met zorgverzekeraars afspraken over medisch verplaatste zorg, paramedische zorg en eerstelijns zorg. Na de juridische fusie blijft Osira Amstelring de AWBZ-zorg in Amsterdam contracteren met zorgkantoor Amsterdam en in het werkgebied van Amstelring met zorgkantoor Amstelland en de Meerlanden.

Overheden als gemeenten, stadsdelen, VWS en Colleges spelen een rol bij zaken als financiering, toezicht, toestemmingen en vergunningen en (nieuw)bouw- en sloopplannen. Verwerving of herbestemming van grond en gebouwen gaat gepaard met vele procedures en vergunningen waarbij genoemde partijen betrokken zijn. Ook op meer inhoudelijke terreinen zijn er contacten met deze partijen, bijvoorbeeld waar het gaat om de Wet maatschappelijke ondersteuning en de aansluiting van welzijns- op zorgvoorzieningen. In 2010 zijn in het kader van thuisbegeleiding contracten getekend met gemeenten en is samenwerking gestart met ziekenhuis Amstelland rond het opzetten van een SEH en de doorverwijzing van haar cliënten. Samenwerking startte tussen VUmc en het hulpmiddelencentrum van Amstelring.

Met diverse woningcorporaties bestonden veelvuldige contacten, onder meer voor de nieuwbouw voor Hospice Bardo.

### 3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

#### 3.1 Normen voor goed bestuur: Zorgbrede Governancecode

Amstelring OsiraGroep hanteert de Zorgbrede Governancecode en de NVZ Governancecode. De aanbevelingen uit de codes zijn vastgelegd in de reglementen van de Raad van Toezicht en van de Raad van Bestuur. Hierin wordt ook expliciet naar de Governancecode verwezen. Per 2010 werd een nieuwe Zorgbrede Governancecode van kracht. Begin 2010 vond in de Raad van Toezicht besluitvorming plaats over de wijze waarop naleving van deze nieuwe code zal geschieden. Dit resulteerde onder meer in het opstellen van een Klokkenluidersregeling, een overzicht van belanghebbenden en andere acties. Conform het bepaalde in de Code zijn evaluatie- en functioneringsgesprekken met de bestuurders gehouden.

#### 3.2 Raad van Bestuur

De bestuursstichting Amstelring OsiraGroep bestuurde in 2010 OsiraGroep en Amstelring. De stichting kende een tweehoofdige Raad van Bestuur. Per 1 maart 2011 trad mevrouw Stadtman terug als bestuursvoorzitter in verband met haar pensionering. Zij wordt opgevolgd door de heer Van Dam. In 2005 is met mevrouw Stadtman een afspraak gemaakt over een vertrekregeling bij pensionering, inhoudend dat zij acht maanden voor daadwerkelijke pensionering kon stoppen met werken.

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Nevenfuncties</b>
Mevr. drs. W.W. (Willeke) Stadtman	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Jutphaas Wonen (woningcorporatie)*</li><li>- Voorzitter Warnsborngenootschap (denktank gezondheidszorg)</li><li>- Bestuurslid initiatiefgroep Suriname (Wroko Makandra)</li><li>- Moderator Leergang Avicenna*</li><li>- Lid Raad van Advies Zorgkantoor Amsterdam</li><li>- Lid werkgroep 80 (werkgroep bestuurders)</li><li>- Lid Stichting Moon</li><li>- Lid bestuur Fontis Vitaal</li></ul>
drs. P.H.F.M. (Harry) Moeskops	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lid bestuur Stichting Afasie Nederland*</li><li>- Voorzitter Care-overleg Amsterdam</li><li>- Lid stedelijke stuurgroep wonen, zorg, dienstverlening</li></ul>

\*= nevenfunctie niet uit hoofde van de functie als bestuurder OsiraGroep

Het reglement RvT regelt de verhouding van de RvB met de RvT, terwijl het reglement RvB de verhouding van de bestuursleden onderling regelt, alsmede de verhouding met de leden van het managementteam (directeuren).

In het reglement Raad van Bestuur is vastgelegd dat de leden van de Raad van Bestuur direct noch indirect financieel betrokken mogen zijn bij leveringen, aannemingen of diensten ten behoeve van de stichting of door de stichting bestuurde stichtingen of BV's. Voorts is vastgelegd dat leden van de RvB geen nevenfuncties mogen bekleden die van invloed (kunnen) zijn op het functioneren en/of de belangen van de Stichting. Alle, al dan niet gehonoreerde, nevenfuncties worden vooraf gemeld aan de RvT. De leden van de RvB vermelden de eventuele nevenfuncties in het jaarverslag.

Voor de bezoldiging van de bestuurders worden de aanbevelingen van de NVZD gevolgd. Van de bestuurders viel er één onder de WOPT.

#### 3.3 Raad van Toezicht

Zie het Jaarverslag RvT elders in dit jaardocument.

#### 3.4 Bedrijfsvoering

##### *Sturingsvisie*

De invoering van de ZPP-systematiek maakt de noodzaak van continu inzicht in de geleverde zorg (productie) in relatie tot de gerealiseerde kosten groter. Daarnaast is

het genoemde inzicht van wezenlijk belang om de medewerkers bewustzijn bij te brengen in de consequenties van hun beslissingen en handelen. De verantwoording van de financiële gang van zaken ligt in deze visie bij de lijn met ondersteuning door Shared Services Om deze trend goed te kunnen ondersteunen is in 2010 vanuit Planning & Control veel aandacht besteed aan de verdere verfijning van het intern ontwikkelde bedrijfsmodel. Het bedrijfsmodel geeft op weekniveau inzicht in de AWBZ-productie, de beschikbare en gebruikte woonzorg-uren. Naar aanleiding van het in december gepresenteerde plan Verbeteren en Vereenvoudigen zal deze methodiek verder worden uitgerold, zodat verantwoordelijken in de zorg continu inzicht hebben in de prestaties op het gebied van kwaliteit en financiële middelen.

#### *Planning & Controlcyclus*

De Raad van Bestuur stelt jaarlijks een kaderbrief op waarin de te realiseren doelstellingen worden beschreven via het INK model. Daarnaast wordt in het kader van de begrotingscyclus de (financiële) kaders vastgesteld. Directeuren vertalen de kaderbrief en de begrotingskaders met het lijnmanagement in concrete jaarplannen met meetbare doelen. Op kwartaalbasis wordt door de eigenaren van de jaarplannen verantwoording aan de Raad van Bestuur afgelegd over de bereikte resultaten directeuren locatie/afdeling/team. Aan de jaarplannen worden managementcontracten verbonden.

Verder voorziet de Planning & Controlcyclus in een gestructureerd systeem van interne en externe verantwoordingsrapportages. Maandelijks wordt managementinformatie (dashboards) opgesteld met daarin per locatie/bedrijfsonderdeel informatie over de ontwikkeling van de productie, de formatie (personele lasten), materiële kosten en het ziekteverzuim ten opzichte van de begroting. Daarnaast is in de rapportage een risicoparagraaf opgenomen, waarin op detailniveau de financiële risico's bij ongewijzigd beleid worden beschreven alsmede geadviseerd over de te nemen corrigerende maatregelen.

#### *AO/IC*

De Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) en de Wet Marktordening Gezondheidszorg (Wmg) werden in 2007 van kracht. Daardoor moest de regelgeving op het terrein van onder meer de administratieve organisatie (AO) en interne controle (ic) worden herzien, wat resulteerde in de "Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders". Amstelring OsiraGroep heeft besloten om de AO/IC van toepassing te verklaren op alle geleverde producten (AWBZ en niet-AWBZ). Voor wat betreft de beleidsregel 'Kaderregeling AO/IC AWBZ productieregistratie en facturering' voldoet de organisatie aan de gestelde eisen. De accountant heeft bij de nacalculaties 2010 bij de 'verantwoordingsdocumenten totaalbedrag gefactureerde productie' accountantsverklaringen verstrekt waaruit blijkt dat de vermelde AWBZ productie 2010 juist is en in overeenstemming is met de hiervoor relevante bepalingen. Als gevolg van de problematiek rondom de productieapplicatie (Qzorg) is de productie in 2010 naast de gebruikelijke interne controles integraal gecontroleerd.

#### *Risicomanagement*

Op een nog te beperkt niveau is in 2010 aandacht besteed aan risicomanagement. Risico's worden wel geïnventariseerd en geanalyseerd, echter niet op een gestructureerde wijze. In de Zorgbrede Governancecode is risicomanagement een belangrijk item. Om hieraan op een goede wijze gevolg te geven is besloten Bedrijfsvoering en Control te splitsen en binnen de nieuwe afdeling Control het risicomanagement specifiek te ontwikkelen. In 2011 zijn de eerste resultaten al zichtbaar, onder meer in het team bijzonder beheer dat per locatie risico's inventariseert en communiceert.

#### *Liquiditeit*

Om de geldstromen binnen de organisatie goed te bewaken wordt gewerkt met een treasuryjaarplan, liquiditeitsprognoses en realisatieoverzicht liquiditeit. Gezien de externe en interne risico's ten aanzien van geldstromen wordt in 2011 specifiek

aandacht gegeven aan de verfijning van de liquiditeitsprognoses met een horizon van twee jaar alsmede aan de verfijning van de financiële indicatoren. Daarnaast hanteert de organisatie al meerdere jaren een treasurystatuut. Dit is in 2010 geactualiseerd en goedgekeurd door RvB en RvT.

#### *Operationele risico's*

- Vastgoed: Onduidelijkheid over de bekostiging en financiering van het vastgoed wat risico's met zich meebrengt ten aanzien van de exploitatie voor de komende jaren. De organisatie staat voor grote uitdagingen op het gebied van nieuwbouw.
- Ziekteverzuim: De organisatie kampt met een hoog ziekteverzuim. Verzuimbeleid is een speerpunt.
- Arbeidsmarkt: Het wordt steeds moeilijker gekwalificeerde zorgmedewerkers te vinden.
- Structuurverandering organisatie: Ultimo 2010 koos de Raad van Bestuur voor een structuurverandering, die veel van medewerkers vraagt en ook het exploitatieresultaat van 2011 kan beïnvloeden.
- Productieverantwoording richting zorgkantoor: Zorgkantoren stellen steeds hogere eisen aan de aanlevering van productiegegevens. Bij het niet voldoen aan de eisen worden of de tarieven aangepast of het voorschot verlaagd. Ultimo 2010 voldoet de organisatie aan de gestelde aanleveringseisen.

#### *Kredietrisico's/renterisico's*

Ondanks het aanzienlijke negatieve resultaat 2010 manifesteerden zich in het verslagjaar geen kredietrisico's. Wel plaatste in 2011 huisbankier ING de organisatie onder intensief beheer. De kredietruimte ultimo 2010 bedroeg € 14,7 miljoen. Dat zal in 2011 lager zijn. Verder bestaat het risico dat voor de kortlopende kredieten renteverhogingen worden doorgevoerd. Desondanks lijkt voor 2011 geen sprake te zijn van kredietrisico's ten aanzien van de lopende exploitatie met een beperkt investeringsniveau. Wel is in het kader van (ver)bouwprojecten verruiming van de kredietfaciliteit noodzakelijk. Door het intensief beheer wordt verruiming van de kredietfaciliteit bemoeilijkt. Er is intensief contact met banken en financiers in het kader van deze problematiek. De beheersing van de kredietrisico's en renterisico's is een eerste verantwoordelijkheid voor de afdeling bedrijfsvoering.

#### *Accountant*

In 2010 vond een wisseling van controlerend accountant plaats. Ernst & Young volgde KPMG op. In het kader van haar opdrachtaanvaarding voerde Ernst & Young een nulmeting uit. Daarin zijn de belangrijkste processen beoordeeld en risico's geïnventariseerd. Vanwege de financiële situatie is intensief overlegd tussen Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, Directeur Bedrijfsvoering en accountant. Verder voerde de accountant in opdracht van de Raad van Toezicht een separaat onderzoek uit naar de oorzaken van de financiële situatie. In het kader van het opstellen van de jaarverantwoording is voorafgaand aan genoemd traject overlegd met de accountant om verslaggevingissues vroegtijdig te inventariseren en hieromtrent besluiten te nemen.

Risico's en complexiteit van administratieve processen en financiële verslaggeving zijn de laatste jaren aanzienlijk toegenomen, maar de financiële functie beheerst deze risico's op een hoogwaardig niveau. Het jaarrekeningtraject verliep dan ook soepel.

#### *Materiële controles*

In 2010 voerde Zorgkantoor Zorg & Zekerheid een materiële controle uit bij cliënten die in de eerste helft van het jaar 2009 verpleging of verzorging ontvingen. Dit leidde tot mogelijke terugvordering van een bedrag van ± € 39.000,-. Van de kant van Amstelring is echter aangegeven het met de gehanteerde uitgangspunten niet eens te zijn. De definitieve uitkomst is nog niet bekend. In de periode september 2010 t/m december 2010 hield het zorgkantoor een telefonische enquête onder onze cliënten die thuiszorg ontvingen, met als onderzoeksvragen: komt het aantal geregistreerde zorgminuten overeen met het aantal minuten zorg dat geleverd is en hoe tevreden is men over de geleverde thuiszorg? Met betrekking tot de uitkomsten op de eerste

vraag moet nog een slag gemaakt worden. De reacties op de tweede vraag zijn goed; gemiddeld scoren we hoog met een cijfer 8.

Zorgkantoor Amsterdam (Agis) voerde in het verslagjaar een materiële controle uit naar aanleiding van de zorginkoop 2011. Hierin werd specifiek onderzoek gedaan naar het privacybeleid, de klachtenregeling en de inrichting van de medezeggenschap door cliënten. Daaruit kwamen geen bijzonderheden (in negatieve zin) naar voren.

### 3.5 Cliëntenraad

Uitgangspunt voor de medezeggenschap van cliënten is dat lokale cliëntenraden door en uit cliënten zelf worden samengesteld. Lokale raden vaardigen per regio een lid af naar de centrale cliëntenraad. Medezeggenschap wordt zo dicht mogelijk bij de cliënten in cliëntoverleggen georganiseerd met de leidinggevende. Onderwerpen die daar aan bod komen en afspraken/toezeggingen die er gedaan worden, komen op papier en worden in lokale cliëntenraden gevolgd. Beleidszaken die voor de gehele Amstelring OsiraGroep gelden zijn ter advisering aan de centrale cliëntenraad voorgelegd. Het positieve advies van de centrale cliëntenraad is leidend voor de lokale raden, die vervolgens in hun overleg met de directie het positieve advies vanuit de centrale cliëntenraad nadere invulling geven.

Amstelring OsiraGroep betreft de cliëntenraden actief bij en houdt deze op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen. Hieronder is een selectie opgenomen van de onderwerpen waarover de cliëntenraden adviezen hebben uitgebracht en aan welke onderwerpen zij aandacht hebben besteed in 2010. Amstelring OsiraGroep is aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden.

In 2010 kende *Amstelring* lokale cliëntenraden per locatie, een centrale cliëntenraad (CCR) en een platform CCR Amstelring OsiraGroep in het kader van de fusie. De afstemming tussen de lokale raden en de CCR is geregeld in een convenant. De cliëntenraden werken aan de hand van de volgende documenten:

- Besluit tot instelling van de cliëntenraad;
- Overeenkomst cliëntenraad – instelling;
- Reglement voor de cliëntenraad;
- De centrale cliëntenraad werkt aan de hand van een convenant.

De cliëntenraden beschikken over een eigen budget dat Amstelring ter beschikking stelt om daaruit de kosten, die redelijkerwijs noodzakelijk zijn voor de vervulling van zijn taak, te kunnen dekken. Leden van de cliëntenraden en de CCR ontvangen vacatiegeld. De cliëntenraden en de CCR worden ondersteund door een ambtelijk secretaris. Er worden faciliteiten ter beschikking gesteld, zoals vergaderfaciliteiten, vergoeding voor deskundigheidsbevordering en documentatie, etc.

Bij *OsiraGroep* werken lokale raden en CCR aan de hand van de volgende documenten:

- Convenant lokale raden en CCR
- Instellingsbesluiten per lokale raad
- Instellingsbesluit CCR.

Bij *OsiraGroep* kunnen leden van de cliëntenraden alle kosten die redelijkerwijs samenhangen met het raadswerk declareren. De lokale raden kunnen vragen om ambtelijke ondersteuning. Verder wordt voorzien in secretariële ondersteuning.

#### *Centrale Cliëntenraad*

De CCR voerde besprekingen met een lid van de Raad van Bestuur. Zowel Amstelring als OsiraGroep kende een CCR. Eind 2010 is besloten om in 2011 als één CCR voor het hele concern te gaan werken. Gespreksonderwerpen in 2010 waren onder meer:

- De invoering van ZZP's
- Jaardocument 2009
- Kaderbrief 2011
- Kwaliteitsbeleid, kwaliteitsmeting en –sturing
- Verbeterpunten kwaliteit naar aanleiding van de zorginkoop
- Medicatievoorziening door Farmadam
- De fusie tussen Amstelring en OsiraGroep

- Invoering van het nieuwe bedrijfsmodel
- Zorgroutes (Accezz)
- Voortgang Elektronisch Cliëntendossier
- Prijslijst 2011
- Instellingsbesluiten
- Invoering Algemene Voorwaarden en nieuwe Zorgleveringsovereenkomsten.

#### *Platform CCR-en:*

In aanloop naar de juridische fusie is een platform CCR-en opgericht, met deelnemers vanuit beide CCR-en. In de overleggen tussen het platform en de voorzitter van de Raad van Bestuur kwamen doorgaans fusiegerelateerde onderwerpen aan de orde, zoals de integratie van bedrijfsonderdelen, het harmoniseren van de instellingsbesluiten van de cliëntenraden en de fusie zelf.

#### *Lokale Cliëntenraden:*

Onderwerpen die (vrijwel) in alle cliëntenraden aan de orde kwamen:

- Jaarverslag 2009 en begroting 2010
- Jaarplan 2010
- Prijsbeleid
- Kwaliteitspunten

#### *Locatieraad Groenelaan*

De CR Groenelaan bracht ongevraagd verzwaard advies uit over van het verdwijnen van de voedingsassistenten (bezuinigingsmaatregel). Dit advies is in februari 2011 herhaald.

Belangrijke onderwerpen die aan de orde kwamen:

- Gebrek aan/vertrek van bekwaam personeel en hiermee samenhangend veel invalkrachten, o.a. risico fouten bij toediening medicijnen
- Veiligheid op diverse terreinen, o.a. personeelstekort in de nacht,
- Receptie en hal in de avonduren,
- Gebrekkige communicatie ( overdracht) van de ene dienst naar de volgende
- Stand van zaken ( gebruiksklaar ) medische apparatuur
- Verbetering gang van zaken rondom het overlijden van een bewoner
- Bejegening: herhaald stimuleren van de cursus "belevingsgerichte zorg"
- Het nieuwe voedingsconcept/de maaltijdvoorziening (o.a. deelname proefpanel)
- Openingstijden Bruin Café en La Plaza
- Ontwikkelingen Linnendienst
- Verbetering invulling feesten door het jaar heen.

#### *Locatieraad Bornholm*

- CR Bornholm nam in 2010 afscheid van twee leden. De vacatures zijn inmiddels opgevuld.
- Vertrek personeel, aanleiding, verschuivingen personeel binnen de eigen locatie en wisseling van personeel met andere locaties. Voornamelijk het in gevaar komen van goede zorg en continuïteit voor de bewoners was het voornaamste aspect.
- De fusie tussen OsiraGroep en Amstelring kostte erg veel tijd en is en blijft voorlopig nog doorgaan in 2011.
- Communicatie is en blijft een punt dat aandacht blijft vragen. Vooral het tijdig op de hoogte brengen van wat er speelt en of komt is niet altijd goed geregeld.
- Bij alle vergaderingen werd iemand uitgenodigd die specifieke informatie kon geven over zijn/haar afdeling, specialisatie, om zodoende achtergrondinformatie te krijgen bij (op handen zijnde) veranderingen of gang van zaken.
- Nieuwbouw/verbouw plannen PG-afdelingen. Om de communicatie optimaal te laten verlopen nam een lid van de CR deel aan de voorbereidende besprekingen.
- Het invoeren van de nieuwe manier van maaltijdverstrekking was een onderwerp waaraan de CR actief deelnam. Een proefmaaltijd in lokatie Floriande was daarvan een gevolg.
- Vervanging tijdens de ziekte van de vaste ondersteuning voor de raad was en is nog steeds een onderwerp van gesprek.
- Adviezen zijn onder andere uitgebracht over aanname van personeel (hoofden van afdelingen), de verbouwing, maaltijdvoorziening.

#### *Locatieraad Eijkenhove/Floriande*

- Halverwege het jaar afscheid genomen van drie leden, waaronder de voorzitter.

- In januari traden twee nieuwe leden aan in de CR
- Inzet personeel kleinschalig wonen Floriande. De bewoners van de diverse huisjes werden regelmatig verschoven naar andere huisjes
- Nieuwbouw Eijkenhove en tijdelijke huisvesting bewoners tijdens de nieuwbouw.
- Broodvoorziening Eijkenhove (broodkar)
- Activiteitenbegeleiding Eijkenhove. Er zijn onvoldoende activiteiten voor de bewoners.
- Telefonische bereikbaarheid medewerkers Floriande
- Het terugbrengen van de overdracht tijd voor medewerkers Floriande. Dit half uur was geschrapt vanwege bezuinigingen, maar dat ging ten koste van de bewoners.

#### *Locatieraad Rozenholm*

- Bijna alle leden zegden in de loop van het jaar op. In de zomer kwam er een nieuwe voorzitter. In het najaar zijn op familieavonden nieuwe leden geworven. De cliëntenraad kent nu weer een goede bezetting.
- Er is een brandveiligheidsinspectie geweest
- De onrust vanwege de reorganisatie is niet weggenomen bij de leden
- Volgens de directie is de verhouding vast/flexibel personeel eind 2010 80-20%
- Blijvende klacht betreft de kwaliteit van de zorg. Dit wordt continue onder de aandacht gebracht, alsmede gebrek aan vast personeel en personeelstekort tijdens piekuren.

#### *Locatieraad Het Hoge Heem*

- De invoering van 'meals on wheels' en deelname aan het proefpanel
- Kennismaking met de nieuwe geestelijk verzorger
- Activiteitenbegeleiding en vrijwilligerswerk
- Gevolgen van de fusie met OsiraGroep.
- De Heembode, huismaandblad, werd om financiële redenen door de directie teruggebracht naar een 2-maandelijks editie, waarvan nog moet worden gezien hoe dat bevalt. Communicatie met en tussen bewoners is een belangrijk aandachtspunt.
- Er was geen jaarlijkse excursie. Wel was er een feestelijke ontbijtvergadering met de directie, waarin de goede voornemens voor 2011 zijn uitgesproken.
- Het vertrek van een lid en van de voorzitter noopt tot maatregelen ter vervanging. Ook de vertegenwoordiging van de bewoners van het huis is in dat verband aan de orde.

#### *Cliëntenraad Thuiszorg*

- De aanbesteding Wmo Haarlemmermeer
- Voortgang in de planningsorganisatie
- Afwikkeling van klachten en de gebreken in de registratie
- Controle op medicatie bij overdracht
- Interne en externe communicatie
- Opvolging directeur V&V
- Zelfstandige positie Cliëntenraad Thuiszorg en HbH
- Reorganisatie dagopvang
- Eén lid stopte. De waarneming van het voorzitterschap door de vicevoorzitter stopte eind 2010. Die functie is nu vacant. In de vertegenwoordiging van cliënten uit de regio Haarlemmermeer moet eveneens worden voorzien.

#### *Algemene opmerkingen vanuit de lokale raden van OsiraGroep*

In 2010 werden cliënten geconfronteerd met nadelige effecten van overheidsbeleid, specifiek Osirabeleid en bredere algemene maatschappelijke ontwikkelingen in de vorm van teruglopende zorgbudgetten, minder vaste, gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers en beperking van de dienstverlening. De groei van de organisatie in combinatie met minder inkomsten stelt de Raad van Bestuur voor problemen op het gebied van beheersbaarheid. Dit leidt tot een versnelling van het al in gang gezette proces van uniformering van de bedrijfsvoering en versoering van de dienstverlening. Voor de zorgverlening betekent dit, dat de geïndiceerde zorg meer en meer vertaald wordt in concrete zorghandelingen, met daaraan gekoppeld een gemiddelde tijdsindicatie en een vereist functieniveau. Dit vormt de basis voor het personeelsrooster en richtlijn voor de verdeling van werkzaamheden in zogenaamde zorgroutes. Het werken in zorgroutes per functieniveau is binnen diverse woonzorgvoorzieningen ingesteld met het als doel het verbeteren van de zorg, bewaken dat de cliënt ook daadwerkelijk de geïndiceerde zorg ontvangt en het verhogen van efficiëntie bij de zorgverlening. Ondanks het streven om op deze wijze de zorgverlening te verbeteren, wordt dit door cliënten niet altijd zo beleefd. Ook zij ervaren de last van de tijdsdruk.

Versobering van dienstverlening is ook zichtbaar in beperkter openingstijden van huiswinkels, halvering van de dienstverlening in de café- restaurants, met als meest ingrijpende gevolg voor cliënten, dat der geen keuze meer is tussen middag of avond voor het gebruik van de warme maaltijd. Enkele dienstencentra reduceerden de dienstverlening. Om dit enigszins te compenseren wordt een nieuw concept voor dienstverlening uitgewerkt, het Plazaconcept. Hierin worden de functies van receptie, winkel, café en ontmoeting geïntegreerd. Beleidszaken die voor de gehele OsiraGroep gelden zijn ter advisering aan de CCR voorgelegd. De CCR stemde in met deze plannen, achteraf constaterend de draagwijdte onvoldoende voorzien te hebben. Het positieve advies van de CCR is leidend voor de lokale raden, die vervolgens voor de taak staan om in het overleg met de directie het positieve CCR-advies nader invulling te geven.

#### *Locatieraad De Drie Hoven*

- Zorgen over afnemende kwaliteit van zorg, vooral in avond en weekend in het verpleeghuis
- Verzorgend wassen in het verpleeghuis
- Bespreking uitkomsten Accezz
- Vermindering activiteitenbegeleiding in het verzorgingshuis
- Plan van Eisen nieuwbouw en tuin De Drie Hoven
- In juni 2010 vertrok de regiodirecteur. Hij lichtte zijn besluit toe in de CR. In juli 2010 stelt de nieuwe directeur ad interim zich voor en licht zijn herstelplan voor De Drie Hoven toe. De locatieraad gaat hiermee akkoord. In november 2010 hij terug en kreeg een van de zittende regiodirecteuren De Drie Hoven 'erbij'. De locatieraad maakt hiertegen bezwaar en pleitte voor een eigen directeur, wat werd afgewezen.
- Kwaliteit van de maaltijd
- Enquête dienstkleding
- Uitkomst cliënt tevredenheidonderzoek + verbeterplan
- Kortere openingstijd huiswinkel en verminderd assortiment
- Wijziging Instellingsbesluit lokale cliëntenraad

#### *Locatieraad Leo Polak*

- Bespreking uitkomsten Accezz en de gevolgen voor de dagelijkse zorgverlening
- Herinrichting tuin
- Diefstal in huis
- Tijdstip voor het gebruik van de warme maaltijd. De middagopenstelling is vervallen. De openstelling is nu beperkt tot de avond
- Berichtgeving in de media
- Enquête dienstkleding
- Wijziging tijdstip van het gezamenlijk koffiedrinken tijdens de ochtend
- Kwaliteit van de maaltijd, zowel in het restaurant als op de appartementen
- Kortere openingstijd en verminderd assortiment huiswinkel, pleidooi locatieraad voor particuliere exploitatie huiswinkel
- Herinrichting entreegebied Leo Polak
- Communicatie met cliënten en locatieraad over de overstap naar een andere wasserij
- Benoeming manager zorg en welzijn
- Wijziging Instellingsbesluit lokale cliëntenraad

#### *Locatieraad A.H. Gerhardhuis*

- Bespreking uitkomsten Accezz en de gevolgen voor de zorgverlening
- Bezorgdheid over afnemende kwaliteit van zorg, vooral in de avond en in het weekend
- Onvrede over het gevoerde personeelsbeleid, teveel wisselende krachten
- Tijdstip voor het gebruik van de warme maaltijd. De avondopenstelling is vervallen.
- Onderhoud gebouw en installaties
- Schoonmaak
- Communicatie met cliënten en CR over zaken als de overstap naar een andere wasserij
- Herinrichting entreegebied
- Kortere openingstijd, verminderd assortiment en verhoogde prijzen in de huiswinkel
- Enquête dienstkleding
- Diefstal in huis
- Cliëntplan in relatie tot de indicatie
- Wijziging Instellingsbesluit lokale cliëntenraad

#### *Locatieraad De Klinker en Westerstraat*

- Dagbesteding en sociale participatie
- Herinrichting receptie in relatie tot de voorgestelde verandering van openingstijden en personele bezetting De Klinker
- Kwaliteit van zorg in relatie tot personele bezetting
- Jaarplan+begroting 2010
- Verantwoording eigen bijdrage bewoners
- Uitslagen onderzoek cliënttevredenheid, met het voorstel vanuit de cliëntenraad om het punt schoonmaak toe te voegen aan de reeds geformuleerde verbeterpunten
- Berichtgeving in de media
- Communicatie over de zorg voor een bewoner
- Wijziging Instellingsbesluit lokale cliëntenraad

#### *Locatieraad Sint Jacob*

- Bespreking uitkomsten Accezz en de gevolgen voor de zorgverlening
- Bezorgdheid over de afnemende kwaliteit van zorg, vooral in de avond en het weekend
- Schaarste aan vaste, gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers
- Tijdstip voor het gebruik van de warme maaltijd. De middagopenstelling is vervallen.
- Kwaliteit van de maaltijd
- Kortere openingstijd, verminderd assortiment en verhoogde prijzen in winkel. Advies om te onderzoeken of exploitatie van de huiswinkel door derden mogelijk is
- Communicatie met cliëntenraad en cliënten over voorgenomen veranderingen
- Schoonmaak
- Onderhoud gebouw en installaties
- Wasverzorging
- Jaarplan 2010
- Cliëntplan
- Bespreking incontinentieprotocol
- Brandveiligheid
- Herinrichting entreegebied
- Wijziging Instellingsbesluit lokale cliëntenraad

#### *Cliëntenraad Wolbrantskerkweg*

- Jaarplan 2010
- Begroting 2010 en afrekening 2009
- Bespreking onderzoek cliënttevredenheid en zorginhoudelijke kwaliteitsindicatoren
- Vervanging inventaris en opknapbeurt woningen
- Viering 5-jarig bestaan
- Eigen website
- Telefonisch bereikbaarheid
- Activiteiten en dagbesteding

#### *Locatieraad Vreugdehof*

- Inzet van camera's in de nachtdienst op PG
- Het traject met Accezz en de consequenties daarvan voor de cliënten.
- Bestellen via AH.nl
- Invoering Plaza-concept
- Inzet van flexmedewerkers.
- Bejegening is een vast punt dat besproken wordt.

#### *Locatieraad De Bogt*

- Wisseling manager Zorg en Welzijn.
- Personele bezetting: zorgen over het niet invullen van vacatures en de gevolgen van het doorvoeren van de nieuwe ZFP-financiering.
- De warme maaltijd: door veel klachten over kwaliteit en keuzevariatie is er een structurele wijziging in de bestelwijze gekomen.
- Opheffen van het avondrestaurant
- Opheffen van de functie van nachtportier is na lang verzet toch gerealiseerd.
- De invoering van Zorgroutes
- Uitkomsten CQ cliëntenraadpleging november 2009
- Huiskamerbijeenkomsten op de afdelingen: Er is een nieuwe opzet voor huiskameroverleg waarbij teamleiding en cliëntenraad nauw samenwerken
- Begroting 2010

- Resultaten jaarplan 2009
- Klachtenregistratie
- Multifunctioneel entreegebied door verbouwing
- Assortiment winkeltje
- Activiteiten terug op de afdelingen
- Evaluatie Gastvrijheidszorg met sterren
- Wisseling regiodirecteuren- twee maal in een jaar-
- Nieuwe wijze oudejaarsviering op de afdelingen.

#### *Locatieraad Bernardus*

- Openingstijden winkel en boodschappen in de winkel in BN
- CQ en ZIKI
- Workshop LOC voor CR-leden, icm. CR van St. Jacob (Mei)
- Nieuwe bedopmaak in het verpleeghuis
- Vrijwillige Bijdrage cliënten in VP-huis, terugkerend onderwerp.
- Specialist Ouderengeneeskunde Marie-José Gijsberts, over onderzoek 'Communicatie in/rond het laatste levenstraject van cliënten'
- Warme maaltijd 's avonds (in BN alleen 's-middags)
- Klachtenregistratie van CVP
- Nieuwbouwplannen en interimbouw en cliëntenstop vanwege de interimlocatie
- Presentatie CR en ledenwerving, werving nieuwe voorzitter CR
- Artikelen Parool, terugkerend onderwerp
- Aanstelling nieuwe directeur; adviesaanvraag.
- Afwezigheid Cliënteninformatiemap OsiraGroep
- Accezz
- Personele Bezetting
- Schoonmaak in het verpleeghuis
- SNAQ<sup>RC</sup>
- Adviesaanvraag wijziging instellingsbesluiten CCR en CR-en en convenant Geestelijke Verzorging
- Werving lid van de RvB, profielbespreking
- Nieuwe ZLO en bijlagen
- Prijslijst 2011 en waskosten
- Verzekering cliënten en WA-verzekering van OsiraGroep
- Inzet/werving Vrijwilligers
- Activiteitenbegeleiding

#### *Locatieraad De Venser*

- Tijdstip voor het gebruik van de warme maaltijd. De middagopenstelling is vervallen, wat veel bewoners ervaren als groot verlies voor het sociale leven en de dagstructuur
- Kwaliteit van de maaltijd
- Kortere openingstijden, verminderd assortiment en verhoogde prijzen in huiswinkel
- Communicatie over voorgenomen veranderingen
- Herinrichting entreegebied (Plaza)
- Wijziging Instellingsbesluit lokale cliëntenraad

#### *Locatieraad Willem Dreeshuis*

- Begroting 2010 en Jaarplan OsiraGroep 2010
- Resultaten Onderzoek Accezz
- Relatie Tesla – Willem Dreeshuis en Park De Meer – Willem Dreeshuis
- Prijslijst 2010 / Prijzen Warme Maaltijden
- Cliëntplan
- Jaarplan Willem Dreeshuis 2010
- Beleidsstuk Incontinentie
- Verbeterpunten n.a.v. CQ-Index
- Wijzigingen / Bezuinigingen Facilitair Bedrijf
- Herinrichting Entreegebied
- Personeelsproblemen – Tekort Aan, Kwaliteit Van En Bejegening Door Personeel
- Uitslag Meting Zorg Inhoudelijke Kwaliteits Indicatoren
- Wijziging Instellingsbesluit Lokale Cliëntenraad
- De raad komt elke 3<sup>e</sup> donderdag van de maand bijeen. Het overleg met de Regiodirecteur vind om de maand plaats. De manager is er in principe elke maand bij

om alle informatie door te geven om een compleet beeld te krijgen van de organisatie. We zijn een enthousiaste groep mensen die plezier hebben in ons werk.

#### *Locatieraad Het Schouw*

De Cliëntenraad had 6 maal overlegvergadering. In de 1<sup>e</sup> helft van het jaar met dhr. Van der Burg en mevrouw Mensink. Na de zomer kreeg Het Schouw een nieuwe regiodirecteur, mevrouw Beukman en de heer Mijnen als manager Zorg en Welzijn.

- Twee extra overlegvergaderingen met de leden van de CR vanwege de benoeming van de heer Mijnen en de bespreking van de instellingsbesluiten met de regiodirecteur.
- Twee huiskameroverleggen met de bewoners van Albatros.
- Twee "Ongevraagde verzwaard adviezen "ingediend":
  1. Over verhuizing naar het nieuwe Schouw. Met de verhuizing naar het gebouw aan de IJdoornlaan, zou een groot aantal bewoners niet geplaatst kunnen worden.
  2. Over veiligheid en brandgevaar. Er komen onder meer signaleringslampen.
- Reorganisatie van de alarmering voor de bewoners van de Slufter en Hildsven.
- Over de nieuwe subsidieregeling van maaltijden voor buitengasten is gesproken met Stadsdeel Noord. De 65- en 75- jarigen moeten een indicatie hebben wil het restaurant subsidie krijgen. Het gesprek had enig resultaat met name voor de 75-jarigen, die geen indicatie nodig hebben.
- Besproken is het kwaliteitsonderzoek en het plan van aanpak.

#### *Locatieraad De Rietvinck*

De cliëntenraad kwam voor het eerst bijeen op 2 november. Adviezen zijn nog niet uitgebracht. Punten die besproken zijn:

- Overlegvorm/frequentie/taakverdeling
- Het Rietvinckcollege
- Stand van zaken OsiraGroep
- Diefstallen
- Veranderingen rondom schoonmaak Kleinschalig wonen.

### **3.6 Ondernemingraad**

OsiraGroep kende in 2010 één ondernemingsraad. Enkele taken zijn aan OR-commissies gedelegeerd. De OR telt 19 zetels, waarvan 15 zetels waren ingevuld. Samenstelling dagelijks bestuur: Patrick Adriaans is voorzitter, Paula List vicevoorzitter en Willem de Vries secretaris. De OR werd ondersteund door ambtelijk secretaris Jan Smit. De OR kwam wekelijks bijeen, waarvan zeventien keer voor interne vergaderingen en negen keer voor overleg met de Raad van Bestuur. Sinds de bestuurlijke fusie begin 2009, treffen delegaties van beide OR-en elkaar regelmatig in een platform, afwisselend op één van beide hoofdkantoren.

Wat betreft de medezeggenschap stond 2010 voor een belangrijk deel in het teken van de 'versnelde integratie' onder andere van de stafdiensten OsiraGroep en Amstelring, optimalisering van de bedrijfsvoering, zoals het transitieplan Overdag bij Ons én het efficiënter organiseren van de dienstverlening in de directe zorg. Externe organisatie Acezz lichtte op dit laatste onderdeel de werkprocessen door. Hoewel het plan Acezz een duidelijk doel voor ogen had en heeft, bleek het in ieder geval voor de OR niet eenvoudig om op dit complexe en veelomvattende onderdeel de vinger aan de pols te houden. In overleg met de OR werd tevens de invoering van een geïntegreerd bedrijfsmodel op gebied van roostering Osirabreed ingevoerd. Flexibilisering (van roosters en werktijden) werd een sleutelbegrip en ondanks de reeds ingezette middelen noodzakelijk, om de negatieve trend binnen de financiële exploitatie te keren. Door snel te schakelen, konden OR en RvB op gebied van flexibilisering duidelijke regels voor medewerkers en organisatie vaststellen. Niet altijd eenvoudig voor individuele medewerkers. Voor de OR dan ook de taak om juist met hen in gesprek te gaan en op naleving van deze regels toe te zien, wat ook door het houden van OR-sprekuren op zorglocaties is gedaan.

Een delegatie van de Raad van Toezicht, waaronder voorzitter Ton Krol, sprak met RvB en OR op 17 augustus over de integratie, voortgang van het Acezztraject, de noodzaak van flexibilisering, verhoging van de werkdruk, logistiek en kwaliteit van stuurinformatie. In november betrok de heer Krol de leden van de OR Platform bij de samenstelling RvB Amstelring OsiraGroep per 1 maart 2011.

Formeel was 2010 het laatste zittingsjaar van deze OR. De termijn liep in december af. Vanwege de nog nader uit te werken medezeggenschapstructuur als gevolg van de juridische fusie begin 2011 is in overleg met vakbonden en Raad van Bestuur besloten om de verkiezingen met een half jaar uit te stellen.

De OR behandelde onder meer de volgende advies- en instemmingaanvragen:

*Adviesaanvragen:*

- Versnelde integratie
- Benoeming voorzitter/lid Raad van Bestuur
- Integratie Plan Bedrijfsvoering
- Juridische fusie

*Instemmingaanvragen:*

- Verzoek instemming klokkenluidersregeling
- Verklaring omtrent Gedrag
- Management Development/competentie leiderschap
- Diverse Risico Inventarisatie & Evaluaties
- Bezwaartermijnen Digitale Dossiers.

Amstelring kende in 2010 één OR. Op 14 januari zijn OR-verkiezingen gehouden, waarbij is uitgegaan van 15 zetels. Gezien het aantal kandidaten waren verkiezingen niet nodig. Op 1 februari 2010 startte de OR in de nieuwe samenstelling.

De OR werkte aan de hand van de volgende documenten:

- a. Reglement voor de ondernemingsraad
- b. Faciliteitenregeling voor de ondernemingsraad

De OR werd ondersteund door een ambtelijk secretaris en beschikt over een eigen budget, dat Amstelring beschikbaar stelt om daaruit de kosten, die redelijkerwijs noodzakelijk zijn voor zijn taak, te dekken. De OR vergaderde in 2010 gemiddeld drie keer per maand. Daarnaast vond er acht keer een overlegvergadering plaats, waarvan vier keer met de interim directeur Amstelring en vier keer met de Raad van Bestuur Amstelring OsiraGroep. Naast de reguliere vergaderingen was er een Platformoverleg tussen de ondernemingsraden van Amstelring en OsiraGroep, waarin adviesaanvragen werden afgestemd. Beide OR-en brachten hun adviezen zelfstandig uit aan de RvB.

De OR nam de volgende adviesaanvragen/instemmingaanvragen in behandeling:

- Juridische fusie (adviesaanvraag). Een lid van de OR participeerde in de werkgroep Juridische Fusie. De OR bracht in december 2010 zijn advies, onder voorwaarden, uit.
- BV FlexAR (adviesaanvraag). Een lid van de OR nam deel aan de projectgroep BV FlexAR. In maart adviseerde de OR tot inrichting van de BV FlexAR over te gaan. Over de overgang van de medewerkers werden afspraken gemaakt met de bestuurder.
- Wijziging organisatiestructuur Wonen&Welzijn (adviesaanvraag). De OR ging akkoord met de naamswijziging in Facilitair Bedrijf Amstelring en met het onderbrengen van de geestelijke verzorging in het KEB en activiteitenbegeleiding bij Intramuraal.
- Wijziging positionering secretariaten, medisch secretariaten en recepties. Na een achterbanraadpleging onder de secretaresses ging de OR akkoord met plaatsing van de secretariaten bij de RvE-en/locaties.
- Protocol verlof (instemmingaanvraag). De OR ging, na wijzigingen, akkoord.
- Protocol flexibiliteit (instemmingaanvraag). Vanwege de komst van Accezz, waardoor veel vragen van werknemers binnenkwamen bij de OR over wijzigingen in werktijden, wilde de OR dat voor de medewerkers in een protocol de spelregels werden vastgelegd, zodat geborgd werd dat het proces zorgvuldig zou verlopen. Na veel overleg deed de OR uiteindelijk zelf een voorstel voor het protocol, waarmee de RvB akkoord ging.
- Per 1 juni 2010 vertrok Hans Klein Breteler als directeur a.i. Tot die datum was hij de overlegpartner van de OR Amstelring. Per 1 juni werd de voorzitter van de RvB de overlegpartner van de OR. Per 1 november 2010 keerde Hans Klein Breteler, op verzoek van de OR Amstelring, terug om de voortgang van de integratieplannen te begeleiden.
- De integratie van Amstelring en OsiraGroep kreeg steeds meer vorm. De integratieplannen lieten tot begin oktober op zich wachten. De OR hield diverse

achterbanraadplegingen. In een sessie in november 2010, waarin de integratieplannen besproken werden in aanwezigheid van de RvB, Hans Klein Breteler en beide OR-en gaf de OR Amstelring aan alleen het integratieplan Bedrijfsvoering, op een aantal onderdelen, advieswaardig te vinden. De overige plannen moesten herschreven worden.

- Rookbeleid (instemmingaanvraag). De OR ging akkoord.
- Calamiteitenbeleid (instemmingaanvraag). De OR ging akkoord.
- Klokkenluidersregeling (instemmingaanvraag). De OR ging akkoord.
- Transitieplan Facilitair Bedrijf (adviesaanvraag). Over de transitie beschikte de OR over te weinig informatie om op alle onderdelen te kunnen adviseren en hij beperkte zich tot een advies over de functie teamleider. Voor wat betreft de aanpak en planning vond de ondernemingsraad helder aangegeven hoe het Facilitair Bedrijf dacht te komen tot schaalvergroting en efficiency. In het communicatieplan vond de OR de visie, de beïnvloeders verantwoordelijk voor de communicatie met de klant, niet terug.
- Nota vrijwilligersbeleid (adviesaanvraag). Vanwege de onduidelijkheden besloot de OR niet tot advies over te gaan.
- Voedingslogistiek (adviesaanvraag). De OR ging niet over te gaan tot advisering omdat hij een overzicht wilde van de huidige en toekomstige situatie van de voedingslogistiek per locatie en het daarbij betrokken personeel. De OR ontving het implementatieplan voeding, waaruit de gevolgen voor de restauratieve medewerkers nog niet goed naar voren kwamen. De OR onthield zich van advies en ging ervan uit dat er geen gevolgen zouden zijn voor de personele bezetting, zoals toegezegd door de interim-directeur Facilitair Bedrijf.
- Aanstelling tijdelijk directeur BV Thuiszorg V&V (adviesaanvraag). De OR ging akkoord.
- Vanwege het vertrek van de voorzitter RvB, ontving de OR een adviesaanvraag over het profiel van het lid van de RvB en de benoeming van Harry Moeskops tot voorzitter. De OR adviseerde een derde RvB-lid te benoemen en uitte zorgen over de positie van Amstelring bij de integratie. Het advies van een derde lid nam de RvT niet over. De heer Klein Breteler werd wel benoemd om het integratieproces te begeleiden.
- Dagbesteding (adviesaanvraag). Voor de personele gevolgen achtte de OR het sociaal plan van toepassing.

Overige zaken, waaraan de OR veel aandacht besteedde zijn de aanbestedingen van de BV Huishoudelijke Hulp, het verloop van het proces Acezz en de toekomstige medezeggenschap. De werkzaamheden van diverse werkgroepen van de OR zijn geïntensiveerd. Verder zijn de begroting 2010, met het ombuigingsplan, de kaderbrief 2011 en de diverse maandrapportages besproken en was een afvaardiging van de OR aanwezig bij de besprekingen met de vakbonden over het sociaal plan.

#### *Fusie*

Alle interne medezeggenschapsorganen, de Centrale Cliëntenraden van Amstelring en OsiraGroep en de Ondernemingsraden van beide organisaties, adviseerden eind 2010 positief over de juridische fusie. Deze werd eind februari 2011 gerealiseerd.

## **4. Beleid, Inspanningen en Prestaties**

### **4.1 Meerjarenbeleid**

De juridische fusie en het verlopen van het Ondernemingsplan van OsiraGroep in 2011 en het Ondernemingsplan van Amstelring in 2010, geven aanleiding tot het opstellen van een nieuw Ondernemingsplan voor de fusieorganisatie. Hiervoor zijn eind 2010 enkele bijeenkomsten met medewerkers gehouden. Cliënten en belanghebbenden worden bij het nieuwe Ondernemingsplan betrokken.

In het fusiedocument 'De kracht van aandacht' zijn zes speerpunten voor de integratie van Amstelring en OsiraGroep. De implementatie van de speerpunten is in het verslagjaar nog niet op alle onderdelen afgerond en wordt voortgezet in 2011, met name door de uitvoering van het plan 'Verbeteren en Vereenvoudigen'. Daarin zijn uitvoerende teams van medewerkers dichtbij de cliënt en (intramuraal) locaties de belangrijkste referentiepunten. Invloed dichtbij de cliënten en de uitvoering zijn leidende principes. In die zin wordt de organisatie kleinschalig geherstructureerd. Ook in een grootschalige(r) locatie kan dat gerealiseerd worden. Niet de woonvorm is dus leidend, maar de ervaring van de cliënt, familie en medewerker.

De extramurale zorg groeide in 2010 uit tot een geïntegreerd onderdeel van de stichting. De BV Hulp bij het Huishouden levert de huishoudelijke zorg in het gehele werkgebied. Deze BV is een succesvol bedrijfs onderdeel, zowel financieel als kwalitatief. Ook de BV Thuiszorg ontwikkelde zich voorspoedig. In het kader van het plan 'Verbeteren en vereenvoudigen' worden beide bedrijfs onderdelen in 2011 onder één leiding gebracht. We verwachten daarmee voor de cliënt een betere aansluiting in het gehele extramurale aanbod te realiseren en de goed lopende bedrijfsvoering nog verder te kunnen optimaliseren.

De ledenorganisatie van OsiraGroep is geïntegreerd in die van Amstelring. Onder de naam Amstelring kunnen burgers uit het gehele werkgebied lid worden. Het aantal leden groeide in het verslag jaar. In 2011 wordt de klantenservice mede met het oog op veranderingen in de wet- en regelgeving aangepast en geïntegreerd, waarbij de henkenbaarheid voor de verschillende werkgebieden en locaties van groot belang is.

Vastgoed is een thema dat van eminent strategische belang is voor de toekomst van de stichting. De integratie van de strategieontwikkeling en het strategisch beheer van het vastgoed is in het verslagjaar voltooid. De kennis die in beide organisatie aanwezig is, heeft geleid tot een verdere verbetering van het beleid in beide werkgebieden.

Het risicoprofiel van zorgorganisaties neemt verder toe. In 2010 is geïnvesteerd in de verdere professionalisering van het treasurybeleid en concerncontrol (inclusief kwaliteit). In 2011 denken we van deze investeringen de kwalitatieve en financiële vruchten te kunnen plukken.

Productiviteit en slim georganiseerde bedrijfsvoering staat of valt met een optimale ICT-ondersteuning. De integratie van de ICT-systemen is in 2010 voorbereid en wordt in 2011 geïmplementeerd. Ook verwachten wij in 2011 door verdere digitalisering van de bedrijfsprocessen de efficiency in de ondersteunende diensten verder te verhogen.

De missie van OsiraGroep is: Wij zetten ons graag in om samen met onze cliënten oplossingen te zoeken en te vinden die het leven prettiger en aangener maken. Het 'samen' met cliënten staat centraal bij het handelen van de medewerkers. De kernwaarden zijn KERS: Kreatief, Enthousiast, Resultaatgericht en Samen. De missie van Amstelring is: zorgen voor een zelfstandig leven. De kernwaarden van Amstelring zijn: gelijkwaardigheid, gezamenlijkheid, autonomie en professionaliteit. Deze kernwaarden zijn richtinggevend voor het langetermijnbeleid dat is gebaseerd op het INK-kwaliteitssysteem. De kernwaarden van Amstelring en OsiraGroep passen goed bij elkaar en hebben te maken met: Een goede relatie, Respect, Kwaliteit, Gezamenlijkheid en Bedrijfsmatigheid.

Gezamenlijk motto is: "De kracht van aandacht." Dit is de basis voor onze zorg- en dienstverlening, de paraplu boven onze missies en voegt hier aan toe dat wat ons drijft, aandacht voor de cliënt is. Dat beschouwen wij als onze kracht, ons pluspunt ten opzichte van andere organisaties, omdat wij daadwerkelijk de cliënt en zijn of haar wensen en behoeften centraal willen stellen, vanuit de overtuiging dat dit cliënten, medewerkers en de organisatie ten goede komt: Wij komen onze afspraken na en passen onze dienstverlening steeds aan op de veranderende vragen van cliënten. We maken de stap van 'zorg verlenen' naar 'service verlenen' en onze service is professioneel, klantgericht, zakelijk en warm tegelijk. Met 'De kracht van aandacht' willen we onze ambitie waarmaken: de beste dienstverlener worden in de regio. Dat willen wij bereiken door:

- Sturing op tevreden cliënten, geïnspireerde medewerkers, solide bedrijfsvoering.
- Een betrouwbare partner te zijn in de samenwerking met anderen.
- Bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Meerjarendoelen zijn onder meer:

- Versterking van het innovatief vermogen, zodat ingespeeld kan worden op de veranderende zorgvraag van de cliënt
- Versterking van de (sub)regionale inbedding en toegankelijkheid van de zorg
- Zorgdragen voor schaalvoordelen in de bedrijfsvoering en organisatie
- Behoud en uitbouw van het marktaandeel in het werkgebied
- Versterking van de strategische positie
- Beperking van de financiële bedrijfsrisico's.

#### **4.2 Algemeen Beleid**

De beleidscyclus kent duidelijke momenten voor overleg, afstemming en besluitvorming. Het is een integrale planning- en control-cyclus, waarbij periodiek evaluatie en bijsturing plaatsvindt van organisatorische, financiële en zorginhoudelijke prestaties en inspanningen. De beleidscyclus start met het opstellen van het Ondernemingsplan voor een periode van drie tot vier jaar. Dit gebeurt op basis van het INK-model, zodat de doelen op alle beleidsterreinen duidelijk zijn. Het Ondernemingsplan is de basis en het uitgangspunt voor de jaarplannen van de bedrijfsonderdelen. Daarnaast stelt de Raad van Bestuur jaarlijks een kaderbrief op, om voor het daaropvolgende jaar prioriteiten en kaders aan te geven. Ook worden de resultaten van de evaluatie van het Ondernemingsplan daarbij betrokken. De directeuren van de bedrijfsonderdelen formuleren de jaarplannen resultaatgericht, waarbij zij een format op basis van het INK-model gebruiken. De MT-leden sloten in 2010 een managementcontract af met de RvB. Doel: elkaar helderheid verschaffen over te bereiken resultaten. Het managementcontract fungeert ook als graadmeter voor de mate waarin de gemaakte afspraken en gestelde doelen zijn gehaald.

Jaarplan en managementcontract vormen de basis voor de sturing. Realisatie van de jaarplannen wordt in kwartaalevaluaties gemonitord. Verslaglegging en verantwoording vinden jaarlijks plaats via het jaardocument. De directeuren van de bedrijfsonderdelen zijn budgethouder en integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit en kwantiteit van de zorg en dienstverlening en de kwaliteit van het werk.

Vanwege de omvang van het MT na de fusie is besloten een scheiding aan te brengen tussen een MT Kwaliteit en een MT bedrijfsvoering. Medio 2010 is besloten om het MT Kwaliteit te handhaven en daarnaast een "groot" MT in het leven te roepen. Dit omdat een scheiding tussen kwaliteit en bedrijfsvoering niet faciliterend bleek. Eind 2009 is besloten tot een versnelde integratie. Vanaf juli 2010 zijn de bedrijfsonderdelen PO&O, bedrijfsvoering, Groepspraktijk & KEB en MKI onder een eenhoofdige leiding gebracht. Het Facilitair Bedrijf volgde in oktober. Hierdoor nam het aantal MT-leden af. Voor deze bedrijfsonderdelen zijn integratieplannen opgesteld. De integratie leidt zowel op directieniveau als de niveaus eronder tot minderoverhead. Voor de LG-sector is besloten om deze onder één leiding te brengen, om de diverse locaties weer met elkaar in verband te brengen en eenduidigheid in de aansturing aan te brengen.

Per 1 juni nam Hans Klein Breteler afscheid als interimdirecteur van Amstelring en vielen alle directeuren en bedrijfsonderdelen rechtstreeks onder de RvB. De heer Klein Breteler bleef bij Amstelring OsiraGroep betrokken als adviseur RvB.

### **4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid**

In 2007 behaalde Amstelring het HKZ-certificaat. Dit werd in 2010 voor drie jaar verlengd. Alle organisatieonderdelen van Amstelring zijn gecertificeerd volgens de HKZ-normen (voor de Thuiszorgwinkels is dit ISO), waarin ook zijn opgenomen de normen verantwoorde zorg. Dit brengt een cyclus van continue verbeteren met zich mee. Amstelring streeft naar optimale kwaliteit van zorg. De organisatie richtten we zo in dat het niet toevallig is dat er goede zorg wordt geleverd. Belang en wensen van onze cliënten staan daarbij centraal. Wij willen goede resultaten behalen, maar deze ook behouden. Niet alleen door het vastleggen van kwaliteitsgegevens, maar juist ook door het dagelijks werk zo te organiseren dat er niets mis kan gaan. Kwaliteit is geïntegreerd in het beleid. Het leveren van kwaliteit is ons dagelijks werk, we zien kwaliteit dan ook als een continue uitdaging in het methodisch werken door alle medewerkers. Een werkend kwaliteitssysteem is voorwaarde voor kwalitatief hoogwaardige zorg en tevreden cliënten. Belangrijke aanvullende voorwaarde daarbij is, dat kan worden beschikt over kwalitatief voldoende en geschoold personeel, betaalbaar met het toegekende budget. Medewerkers in de zorg bepalen voor een belangrijk deel de kwaliteit van de zorgverlening: zij zijn 'de handen aan het bed' en komen het meest in contact met de klant. Belangrijk is dan ook dat zij de juiste dingen doen, deze goed doen en kritisch kijken naar mogelijke verbeteringen. Met het kwaliteitssysteem borgt de organisatie kwalitatief hoogwaardige zorg en biedt daardoor meer kans op tevreden cliënten. Het beschikken over voldoende (kwalitatief en kwantitatief) medewerkers in verhouding tot de betaalbaarheid van de zorg door de toegekende indicatie en de productieafspraken, zijn daarbij een voorwaarde.

De cyclus van continue verbetering (PDCA-cyclus) is op alle niveaus van de organisatie terug te vinden. Hierdoor worden de verbeteractiviteiten meegenomen in de normale planning & controlcyclus met een heldere verantwoordelijkheidsverdeling. Bij het streven naar het verhogen van de kwaliteit worden alle medewerkers betrokken, net als onze cliënten. Zij zijn tenslotte de ervaringsdeskundigen en daarmee voor ons een kritische en corrigerende factor voor de zorg.

*Amstelring* definieert kwaliteit als: 'Goede zorg en goed georganiseerde zorg dienen hand-in-hand te gaan met als doel 'De klant op 1 en het verder ontwikkelen van een klantgerichte organisatie. Rode draad: Afspraak=afpraak en het realiseren van nieuwe en goede verbindingen voor klant en medewerker met als doel behoud van kwaliteit, klant en medewerker'. Amstelring houdt interne audits in het kader van de HKZ. Jaarlijks worden twee interne audits gehouden. In 2010 waren de thema's: Arbo en veiligheid medewerker en Zorgdossier en de planning van zorg. Naar aanleiding van de audits zijn 51 verbetermaatregelen vastgesteld en uitgevoerd. Resultaten van audits worden meegenomen in de jaarplannen.

Elke directie of werkmaatschappij (RVE) heeft een eigen jaarplan en begroting. Deze zijn een uitwerking van enerzijds de centrale kaderbrief en anderzijds de uitkomsten naar aanleiding van de in- en externe audits, en overige kwaliteitsgegevens zoals bijvoorbeeld een cliënttevredenheidsonderzoek (CQ meting), analyse klachten, - MIC, - MIM- en Ziki-gegevens en inspectiebezoeken.

In 2009 vond door afname van de CQ-index (uitgevoerd door Prismant bij Amstelring en Facit bij OsiraGroep) een cliënttevredenheidsonderzoek plaats. De uitkomsten van dit onderzoek zijn teruggekoppeld aan management, medewerkers en cliëntenraad. Management en medewerkers gebruiken de uitkomsten voor verbetertrajecten en vertalen dit in de jaarplannen van de organisatie.

Belangrijkste verbeterpunten m.b.t. *Huishoudelijke Hulp*:

- Wachtijd start Huishoudelijke Hulp. Verbeteracties: a) een procedure waarin is geregeld dat de servicemanager de cliënt belt met de mededeling dat er een wachtlijst is, b) met de cliënt wordt een belmoment afgesproken waarbij deze geïnformeerd wordt over wanneer deze de hulp kan verwachten en c) De servicemanager zoekt samen met de cliënt naar mogelijkheden om op een andere dag hulp te bieden.

- Informatie & communicatie & overbrugging wachttijd
- Informatie rechten cliënt
- Bekendheid met contactpersoon. Verbeteracties: a) Op de afsprakenmap wordt vermeld wie de servicemanager is, b) Medewerkers zijn beter geïnstrueerd hoe de cliënt te informeren en c) Medewerkers zijn geïnstrueerd over het gebruik van de afsprakenmap wat ieder cliënt in zijn bezit heeft.
- Vervanging bij ziekte of vrije dag medewerker. Verbeteracties: a) Meer gebruik maken van medewerkers met een minimum/maximum arbeidscontract, door ze flexibel in te zetten bij ziekte van collega's en b) het opzetten van een flexpool voor medewerkers die bij ziekte kunnen invallen.

In 2010 startte de HBH met kwaliteitshuisbezoeken, twee keer per jaar bij cliënten thuis. In januari 2010 was de eerste ronde waarbij een nulmeting werd uitgevoerd en in juni de tweede ronde. Per ronde en werkgebied worden cliënten steekproefsgewijs bezocht. Uitkomst: de HBH medewerkers scoren goed op respectvolle bejegening, het werken volgens regels en richtlijnen en werktijden volgens afspraak. HBH medewerkers scoren voldoende op de onderwerpen informeren/communiceren en het nakomen van afspraken. Aandachtspunt voor 2011 is de jaarlijkse evaluatie door de HBH medewerker met de cliënt. Hiervoor is een verbeterplan opgesteld. De HBH is ook gestart om alle nieuwe cliënten bij aanvang hulpverlening thuis te bezoeken. Huisbezoeken worden afgelegd door een ervaren huishoudelijke hulp die hiertoe een aparte instructie heeft gevolgd. Doel: vooraf met cliënten afspraken maken over belangrijke zaken rond de wensen betreffende de uit te voeren werkzaamheden, de bereikbaarheid van de HBH, etc.

In november bezocht de IGZ de huishoudelijke hulp. Doel: beoordelen of er praktijken, randvoorwaarden of processen zijn die risicovol zijn voor de veiligheid, effectiviteit of de cliëntgerichtheid. Om tot een verantwoord oordeel te kunnen komen voerde de Inspectie gesprekken met directeur, servicemanager, planner, uitvoerend medewerkers en leden van de cliëntenraad. Ook bekeek de inspectie de planning van de huishoudelijke hulp. Op basis van de bevindingen concludeerde de inspectie dat er geen maatregelen nodig zijn. Het door Amstelring ontwikkelde scholingsmateriaal kan gezien worden als een best practice voor andere HBH organisaties (vanwege de samenhang met alle processen en procedures binnen de organisatie). In augustus 2010 werd het HKZ certificaat voor de huishoudelijke hulp met drie jaar verlengd (tot 15 november 2013).

#### Belangrijkste verbeterpunten *Thuiszorg*:

- Inspraak in zorgplan en Evaluatie zorg
- Informatie rechten cliënt
- Bekendheid met contactpersoon
- Vervanging bij ziekte of vrije dag medewerker
- Voor verschillende onderdelen zijn prestatie-indicatoren beschreven (conform HKZ) en getoetst door de interne auditors (met positief resultaat)
- de jaarcyclus (planning & control) en onderliggende overlegstructuur is conform HKZ-eisen beschreven, vastgelegd en geïmplementeerd in alle thuiszorgteams
- Centralisatie thuiszorgplanning in Amstelveen. Hiermee is de planning efficiënter georganiseerd en zijn de bedrijfsprocessen meer gestandaardiseerd. De planning kreeg ruimere openingstijden, zodat sneller kan worden ingespeeld op wegvallen medewerkers door ziekte. Gestart is met het werken met enkele onderaannemers, zodat we flexibeler kunnen inspelen op pieken in de zorgvraag. Het MT thuiszorg van de Amstelring en OsiraGroep is samengevoegd.

#### Belangrijkste verbeterpunten – *Intramuraal Somatiek Amstelring*

- Leidinggevenden staan open voor vragen en/of klachten
- Beleid omtrent het levenseinde
- Informatie rechten cliënt en Bekendheid met contactpersoon
- Wat te doen bij brand?
- Smaak warme maaltijd

#### Belangrijkste verbeterpunten – *Intramuraal Psychogeriatric Amstelring*

- Persoonlijke aandacht aan cliënt
- Beleid omtrent het levenseinde
- Toezicht op de afdeling/huiskamer
- Bespreking rechten cliënt m.b.t. het toepassen van BOPZ maatregelen
- Mogelijkheden voor deelname aan activiteiten

- Hulp aanwezig bij het eten
- Inspraak in zorg- en behandelplan
- Hulp bij toiletgang en verschonen incontinentiemateriaal

Naast het cliënttevredenheidsonderzoek worden ook ander instrumenten benut om de cliënttevredenheid te meten, zoals Huiskamergesprekken, evaluatiegesprekken/ cliëntgesprekken en familiebijeenkomsten.

*OsiraGroep* definieert kwaliteit als positieve ervaringen van de cliënt, die niet gebaseerd zijn op toevalligheden. In de ontmoeting tussen cliënt en medewerker krijgt kwaliteit van zorg inhoud. Dit is gebaseerd op een juiste balans tussen de wens van de cliënt, deskundigheid van medewerkers en de kaders die de organisatie stelt. Gewerkt is aan de continuïteit van het KwaliteitsManagementSysteem (KMS). Het KMS faciliteert, bewaakt, controleert en borgt de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van *OsiraGroep*. Het KMS bestaat onder andere uit de onderdelen:

1. Zorginhoudelijk beleid en protocollen
2. Processchema's & ondersteunende documenten van de primaire processen
3. CQ / ZIKI-metingen
4. Kwaliteitsdashboard / tussentijdse meting

Het MT *OsiraGroep* evalueert jaarlijks de opzet van het kwaliteitsdashboard. In 2010 ging de aandacht uit naar implementatie van in 2009 door de kwaliteitscommissies geactualiseerd en geharmoniseerd zorginhoudelijk beleid. Vaststelling vindt plaats in de Stuurgroep Kwaliteit. In 2010 vond evaluatie en bijstelling plaats op de onderwerpen: uitvoering van risicovolle en voorbehouden handelingen, (in)continentiebeleid en BOPZ. In 2011 wordt met Amstelring onderzocht welke protocollen geactualiseerd gaan worden en zullen de kwaliteitscommissies met elkaar integreren.

Naar aanleiding van de resultaten 2007 van de CQ- en Zikimetingen zijn door het MT *OsiraGroep* vijf indicatoren geprioriteerd voor verbetertrajecten:

CQ: Ervaren informatie en ervaren dagbesteding & participatie  
Ziki: Probleemgedrag, fixatie en depressie.

Uit de resultaten van de CQ-meting 2009 blijkt dat cliënten over deze onderwerpen positiever zijn dan in 2007. De locaties die één of twee sterren ontvingen, hebben merendeels allemaal hoger gescoord. Ook wat betreft de Ziki's is verbetering zichtbaar. CQ- en Ziki-metingen 2009 gaven aanleiding tot de volgende verbeterpunten, die onder begeleiding van afdeling Kwaliteit zijn opgepakt:

CQ:

- Cliëntplan
- Ervaren inspraak en overleg
- voldoende en bekwaam personeel.

Ziki:

- Voeding en wegen
- Probleemgedrag
- Per locatie, afhankelijk van de resultaten, eigen verbeterpunten.

Mystery visits, onverwacht bezoek aan locaties uitgevoerd door de afdeling Kwaliteit, werpen hun vruchten af. Deze leveren inzicht op over vooraf vastgestelde punten uit het Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg. In 2010 zijn daaraan audits toegevoegd om de implementatie van geharmoniseerde processen te bewaken. Dit is een evaluatiegesprek van een auditor met contactverzorgenden en (para)medicus. Daarin wordt nagegaan of de gestelde doelen op de afdelingen zijn gerealiseerd. Met de teamleider wordt een terugkoppelingsgesprek gehouden.

#### **4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten**

##### **4.4.1 Kwaliteit zorg**

##### **Kwaliteitskader gehandicaptenzorg**

Het kwaliteitskader gehandicaptenzorg is de basis voor de cliëntplannen en de visie van waaruit gestuurd wordt op zorginhoudelijke kwaliteit. Daarin worden 8 domeinen gehanteerd en 4 randvoorwaardelijke. In 2009 is de zorginhoudelijke meting verricht

binnen informatie eenheden Ambulante Woonbegeleiding (66 cliënten), Dagbesteding (136 cliënten) en Verblijfszorg/Ambulante zorg (123 cliënten). De resultaten kwamen laat beschikbaar, waardoor verbeteracties nog niet allemaal zijn uitgevoerd. Deze worden meegenomen naar 2011. Gekozen is om locaties Park de Meer en Daguerre niet te laten deelnemen aan de zorginhoudelijke meting 2010. Deze locaties vallen onder de adl-clusterregeling, waar zorg op afroep en zelfbepaling voorop staan. OsiraGroep meent dat de huidige ZI-meting niet aansluit bij de manier van zorgverlening en extramurale woonsetting op deze locaties, de extramurale setting en specifieke doelgroep die veelal de regie in handen heeft en kiest voor autonomie. Daarvoor is ook aandacht gevraagd bij een bijeenkomst over de vragenlijst georganiseerd door VGN en TNO.

OsiraGroep biedt ondersteund wonen aan cliënten met een lichamelijke handicap en/of niet-aangeboren hersenletsel. Cliënten wonen in een cluster van ongeveer 20 woningen rond een zorgsteunpunt, van waaruit 24-uurs zorg op afspraak en afroep geleverd wordt. Deze zeven woonlocaties (LG-woonlocaties) maken onderdeel uit van de woonwijken in Amsterdam en Diemen. De meeste cliënten hebben een functionele zorgindicatie (scheiden wonen en zorg). Op locatie Meijboom wonen voornamelijk intramurale cliënten (zzp-financiering). Doordat de aansturing onder één verantwoordelijk manager en directeur wordt gebracht ontstaat een eenduidige aansturing op (kwaliteits)-doelstellingen en een verantwoordingsstructuur naar de Raad van Bestuur. Ook kan beleid eenvoudiger worden geïmplementeerd en vanuit een eenduidige visie worden gewerkt. Daarnaast biedt het kansen om de zorg en diensten aan deze cliëntengroep bekender te maken bij externe verwijzers en externe netwerken op te bouwen voor cliënten en medewerkers. Naast de zorg bij het zelfstandig wonen bieden wij ook ambulante woonbegeleiding, dagbesteding en gespecialiseerde paramedische diensten. In 2010 is georiënteerd op de mogelijkheden om het activiteitencentrum in Amstelveen te sluiten en een adequate andere locatie te realiseren, wat in 2011 zal worden gerealiseerd.

### ***Inspanningen op de domeinen van het kwaliteitskader gehandicaptenzorg***

#### *Lichamelijk welbevinden*

Binnen de dagbesteding is een toename waar te nemen van aanvragen voor sport en bewegen. Hiervoor is externe samenwerking gestart.

#### *Psychisch welbevinden*

- Er vonden teamtrainingen plaats, gericht op bejegening van cliënten en feedback binnen het team met samenwerking, gastvrijheid en cliëntgerichte houding als kernelementen.
- Door het intensief werken aan de cliëntplannen is er meer aandacht voor het psychisch welbevinden van de cliënten. Medewerkers worden zich bewust van dit aspect in de zorg- en dienstverlening.
- Een cliënt die vanuit Reade instroomt kan de eerste 3 maanden een verhoogde indicatie krijgen. Hierdoor kan de ambulante woonbegeleider intensiever ondersteunen op aspecten als verwerking, aanpassen aan nieuwe woon-leef situatie, op orde brengen van het dagelijkse leven en administratieve zaken.
- Gespreksgroepen bij de dagbesteding zijn op vraag uitgebreid met de thema's als zingeving en levensloopvraagstukken.

#### *Interpersoonlijke relaties*

- Het project "Een reizend doek" is uitgevoerd in het verslagjaar. Op muziek werd improviserend geschilderd. Dit doek reisde langs vele Osiralocaties en is afgesloten met een voorstelling.
- De activiteitenbegeleiders trainen gastvrouwen in Meijboom om in de gezamenlijke ruimte binnen de woonafdelingen cliënten activiteiten aan te bieden om zo onderlinge contacten en gedeelde interesses tussen cliënten te stimuleren.

#### *Deelname aan de samenleving*

- De jobcoach verbonden aan de activiteitencentra bemiddelde 20 cliënten naar vrijwilligerswerk. De eigen bijdrage die naar verwachting zal worden ingevoerd is een bedreiging voor deze vorm van ondersteuning aan cliënten.

- Er is voorlichting gegeven aan verwijzers over het LG-aanbod van OsiraGroep.

#### *Persoonlijke ontwikkeling*

OsiraGroep stimuleert cliënten deel te nemen aan IJburg Werkt, een initiatief om burgers een maatschappelijke rol te laten vervullen naar eigen vermogen. Gekeken wordt naar wat wil je en wat kun je betekenen voor anderen.

#### *Materieel welzijn*

- Wekelijks is er tilcoaching op de woonlocaties door een fysiotherapeut van de groepspraktijk. Een keer per jaar wordt er een tiltraining verzorgd. Ook is een elektrische oefenrolstoel beschikbaar en domotica apparatuur.
- De mogelijkheden worden bekeken om de zorg te organiseren op de voor de cliënt gewenste/noodzakelijke wijze. Hiervoor wordt de CCE ingeschakeld als het gaat om extreme zorgzwaarte waar geen indicatie voor wordt afgegeven. De verhoogde financiering leidt tot een mogelijke inzet van meer uren.

#### *Zelfbepaling*

Het contactpersoonschap kreeg duidelijker vorm, waardoor voor de cliënt is duidelijk wie aanspreekpunt is binnen het zorgteam en de koppeling met het cliëntplan beter kan worden gemaakt. De cliënt is op verzoek aanwezig bij het MDO.

#### *Belangen*

De LG-clieënten krijgen in 2011 een eigen cliëntvertegenwoordiging in de vorm van een cliëntenraad. Inspraak en medezeggenschap wordt reeds vorm gegeven doordat elke 6 weken een afvaardiging van de locaties spreekt met de manager.

#### *Zorgafspraken en ondersteuningsplan*

- Een nieuwe zorgleveringsovereenkomst is gemaakt die in 2011 wordt ingevoerd.
- De implementatiecoach bood op diverse locaties ondersteuning bij het kwalitatief op orde brengen van de cliëntplannen. Deze worden via een vaste structuur in een cyclus met MDO geëvalueerd en bijgesteld.
- De activiteitencentra werken met een persoonlijk begeleidingsplan dagbesteding. De antwoorden op de vragen uit de zorginhoudelijke kwaliteitsmeting zijn hierin niet eenvoudig terug te vinden. De opzet van het cliëntplan zal in 2011 hierop worden aangepast, waarna ondertekening door cliënt volgt. Ook moeten de cognitieve beperkingen bij intake beter in kaart gebracht worden, zodat de begeleidingsacties beter aansluiten.

#### *Cliëntveiligheid*

- Er is extra aandacht besteed aan voorlichting aan cliënten/familie en medewerkers op de woonlocaties over brandveiligheid. Op verzoek van cliënten wordt daar ook de brandweer bij betrokken. Samen met woningcorporaties of stadsdeel zijn diverse aanpassingen gedaan om risicovolle situaties te beperken. Zorgmedewerkers volgden een BHV-training en op de locatie is een brandoefening uitgevoerd, om adequaat te kunnen handelen. Op alle zorgsteunpunten zijn opgeleide BHV-ers beschikbaar. In 2011 wordt hier een vervolg aan gegeven op aanvraag van de locatie.
- Het valprotocol is aangepast op de doelgroep LG en zal worden geïmplementeerd.

#### *Kwaliteit van medewerkers en organisatie*

- Veel cliënten in locatie Meijboom hebben een intramurale indicatie. Daarom zijn in 2010 de plannen uitgewerkt om op de locatie dagbesteding aan te bieden. Activiteitenbegeleiders gaan het programma met de cliënten vastleggen. Hierdoor ontstaat tussen de cliënten een groepsdynamiek.
- Een extern bureau verzorgde trainingen voor teams, gericht op samenwerking, houding en gedrag van medewerkers ten bate van de kwaliteit van de zorg.
- Een psychologe ontwikkelde een intervisiemethode voor de ambulante woonbegeleiders.
- In overleg met het ROC is een helpende niveau 2 opleiding gestart voor lager geschoolde medewerkers.

#### *Samenhang in zorg en ondersteuning*

- De samenwerking tussen OsiraGroep en Reade (revalidatiecentrum) is geïntensiveerd. De instroom naar de woonlocaties van uitgerevalideerde cliënten is vastgelegd. De

paramedische overdracht is verbeterd en verantwoordelijkheden zijn beschreven in een samenwerkingsovereenkomst. De duur naar het definitief gaan wonen wordt bekort, door tijdige aanvraag van de woningaanpassingen.

- Er zijn cliënten met een intramurale indicatie (zzp-financiering) en cliënten met een functionele indicatie (scheiden wonen en zorg). De zorginhoudelijk meting maakte duidelijk dat vastgelegd moet worden wie welke verantwoordelijkheid heeft in het zorgproces. Zowel tussen disciplines als tussen cliënt en zorgteam. Hierin kan een spanningsveld ontstaan tussen zelfregie en zelfbepaling door cliënt, en de verantwoordelijkheid van het zorgteam.
- Aandacht is besteed aan de indicaties en het passend maken van de omvang van het zorgteam. Binnen de thuiszorg wordt daarvoor gebruik gemaakt van een PDA, zodat geleverde uren en capaciteit van het team op elkaar worden afgestemd.
- Een nieuwe stafmedewerker LG zorgt voor afstemming tussen de woonlocaties en bouwt mee aan inhoudelijke kwalitatieve verbeteringen.

### **Kwaliteitskader VVT**

#### **1. Zorg(leef)plan & Behandelplan**

##### OsiraGroep

- Het invoeren van ZZP's had gevolgen voor cliënten en medewerkers. Met een extern bureau is er een intensief traject gestart met als doel om effectiviteit en doelmatigheid in werkprocessen te bevorderen. Medewerkers zijn zich meer bewust van het belang dat de zorgvraag van de cliënt en diens ZZP in evenwicht zijn, maar ook dat de cliënt zelf inspraak heeft in de geboden ondersteuning in de beschikbare uren. Afspraken over te verrichten activiteiten zijn in samenspraak met de cliënt tot stand gekomen. Tweemaal per jaar wordt de zorg geëvalueerd.
- Een werkgroep ontwikkelde instructiemateriaal en een stappenplan om teamleiders een handreiking te geven om het vraaggerichte, multidisciplinaire, vier domeinen cliëntplan op de afdelingen te implementeren. De implementatiecoach gaf in vier locaties instructielessen aan teamleiders en contactverzorgenden. In 2011 volgen andere locaties. De implementatie van het cliëntplan volgt op de in 2009 gegeven basiscursus Cliënt Centraal, waarin 700 contactverzorgenden, managers en (para)medici training kregen in de cliëntrechten, vraaggericht werken, vier domeinen van verantwoorde zorg, zorgzwaartebekostiging en multidisciplinair samenwerken.
- Van augustus tot en met december is in De Drie Hoven gewerkt aan uitvoering van het herstelplan, onder meer zorgdossiers en invoering van het cliëntplan.

##### Amstelring

*Beleid:* Cliënt- en vraaggericht leveren van zorg, begeleiding en behandeling. Iedere cliënt heeft een geldige en toereikende indicatie, een getekende zorgovereenkomst met leveringsvoorwaarden en een zorgplan, dat tot stand komt op basis van de wensen en behoeften van de cliënt, gerelateerd aan de indicatie. De zorgmedewerkers en behandelaars werken het multidisciplinaire zorgplan uit in zorgdoelen, vertaald in een leefplan/ behandelplan. Dit wordt besproken met de cliënt (of vertegenwoordiger) en pas uitgevoerd na toestemming van de cliënt (vertegenwoordiger). Tweemaal per jaar wordt de voortgang geëvalueerd met de cliënt (vertegenwoordiger). Doordat de leidinggevende structureel deelneemt aan het Multidisciplinair overleg (MDO) zijn voortgang en borging van afspraken uit het MDO gewaarborgd.

##### *Verbeterpunten:*

- De communicatie verbeteren tussen zorgmedewerker en cliënt (diens wettelijk vertegenwoordiger) over de afspraken in het zorgplan. Verbetering is nog mogelijk in het formuleren van concrete doelstellingen en het betrekken van de cliënt bij de zorgverlening. Planning van de zorg- en dienstverlening vindt in samenspraak met de cliënt plaats. In het licht van de zorgzwaartebekostiging moet met alle intramurale cliënten de maandagenda van de cliënt zijn besproken en ingevuld.
- Voor alle verpleeghuisbewoners is in het zorgleefplan een activiteitenoverzicht aanwezig in het kader van een zinvolle dagbesteding.
- In 2011 is een grootschalige evaluatie van het zorgleefplan gepland. Alle gebruikers wordt gevraagd naar hun bevindingen in het werken met het zorgleefplan. Een projectgroep zal meningen en met elkaar delen en adviezen formuleren voor de bijstelling van het zorgleefplan.

## 2. Communicatie & informatie

### OsiraGroep

- Door de implementatie van het cliëntplan wordt ook aandacht besteed aan inspraak en overleg met cliënt en/of contactpersoon. Medewerkers verdiepen zich door gesprek op een andere manier in de cliënt, luisteren naar diens wensen om daarna afspraken voor ondersteuning te maken. Tijdens de implementatie gaven enkele cliënten aan meer zeggenschap te ervaren en daar blij mee te zijn.
- Op diverse manieren is aandacht besteed aan verbetering van communicatie met cliënten en familie. Om transparant te zijn over wat men kan verwachten van OsiraGroep, zijn familiebijeenkomsten gehouden. Doel: informeren, begrip kweken voor de (merkbare) consequenties die cliënt en naasten kunnen ervaren en openstaan voor vragen/reacties. Op cliëntniveau gaat het om huiskamer- of etagegesprekken, soms met betrokkenheid van de geestelijk verzorgers, het oprichten van een familieraad bij kleinschalig wonen en verandering van werkoverleggen door medewerkers te stimuleren zelf oplossingen aan te dragen. Ook is een tussentijds CTO ontwikkeld. Intentie is om afdelingen inzicht te laten krijgen in hoe cliënten het verblijf ervaren (en waar nodig actie te ondernemen).
- Het digitale handboek Kwaliteit onderging een transformatie. Door omzetting naar een nieuwe functionaliteit is de vindbaarheid van de documenten verbeterd. Hiermee is de gebruiksvriendelijkheid voor medewerkers toegenomen, dat zal de kennis over en toepassing van beleid en protocollen bevorderen.
- Er is een nieuwe Zorgleveringsovereenkomst opgesteld die aansluit bij de landelijke Algemene Voorwaarden. Voorbereidend op de invoering zijn de huidige werkprocessen geanalyseerd en actiepunten bepaald om conform de nieuwe voorwaarden te gaan werken. Voor 2011 betekent dit vooral verbetering in tijdige informatievoorziening aan cliënten en aandacht voor afstemming van interne werkprocessen.
- De afdeling communicatie maakte diverse folders; locatie-, product- en doelgroepfolders, gericht op promotie van de locaties en producten en op het zo volledig mogelijk informeren van cliënten en andere externe belangstellenden.
- De OsiraKrant, bedoeld voor cliënten, medewerkers/ vrijwilligers en relaties, verscheen zes keer. In 2010 is een lezersonderzoek gehouden. Over het algemeen waren de respondenten tevreden, met een gemiddeld rapportcijfer van 7,6. Over de vormgeving is men zeer positief, inhoudelijk zou men meer willen lezen over ontwikkelingen en beleid van OsiraGroep. In 2011 wordt de OsiraKrant opgevolgd door de o.a.krant, het resultaat van de fusie met Amstelring.
- De Rietvinck heeft een speciaal aanbod voor oudere homoseksuele mannen en vrouwen en andere specifieke doelgroepen. De afdeling communicatie genereerde publiciteit en wierf cliënten. Met de ontwikkeling en inzet van sociale media als onderdeel van de communicatiemiddelenmix, werkt de afdeling communicatie aan het imago van OsiraGroep als transparante, innovatieve zorgverlener.
- De afdeling communicatie werkt samen met de afdelingen Vastgoed en Overdag bij Ons, aan het op de kaart zetten van 'Westerkaap' als moderne vorm van wonen, ontmoeten en dagbesteding. Ook was de afdeling betrokken bij de MemoryClub, een ontmoetingsmogelijkheid voor beginnend dementerenden en hun mantelzorgers. 'Hoe werf je verborgen cliënten voor een plek waarvan zij voor zich zelf de noodzaak ontkennen', was en is de uitdagende vraag die de afdeling wil beantwoorden.
- De afdeling Communicatie begeleidde enkele bouwprojecten. Het betrekken, enthousiasmeren en informatief begeleiden van cliënten, familieleden, medewerkers, omwonenden en anderen was een speerpunt van de afdeling.
- Eind 2010 werd Sharepoint als nieuw communicatief medium voor medewerkers geïnstalleerd. De website is geprofessionaliseerd en uitgebreid. Er is vooral gefocust op de informatiebehoefte van de potentiële cliënt en zijn/haar familie.

### Amstelring

#### Beleid

- Informatievoorziening voorafgaande aan inhuizing, opname of start zorg vindt grotendeels plaats via de klantenservice (zorgregie), de ledenservice, de bewoners-/cliëntenadministratie of via de EVV. Gedurende de zorgverlening wordt de cliënt geïnformeerd door de EVV of diens teamleider/afdelingshoofd. Communicatie en afstemming van zorg, begeleiding en behandeling wordt in samenspraak met de cliënt (diens vertegenwoordiger) en multidisciplinair tijdens het zorgleefplangesprek/ MDO vastgesteld. Minstens 2 x per jaar wordt het zorgleefplan geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Elke cliënt heeft een eerstverantwoordelijke toegewezen gekregen.

- Elk kwartaal is er een huiskamergesprek op de somatische verpleegafdelingen en tweemaal per jaar zijn er familiegesprekken voor de pg-afdelingen.
- Elke locatie kent een bewonersblad, waarin bewoners participeren.
- Op alle locaties van intramuraal 1 (verzorgingshuizen) vonden in 2010 kleinschalige informatiebijeenkomsten plaats met betrokkenheid van de cliëntenraad, waarin aan bewoners en familie uitleg is gegeven over de veranderingen in de zorg.
- In Groenelaan startte het project 'de zorg gaat door' en doorgaat in 2011. Doel: communicatie/samenwerking tussen professionals en mantelzorgers bevorderen.

*Verbeterpunten:* De verbetering van de communicatie tussen cliënt en zorgverleners en de kennis en kunde op dit vlak blijft een continu aandachtspunt.

### 3. Lichamelijk welbevinden

#### OsiraGroep

- Door de andere financiering moest OsiraGroep besluiten de openingstijden van de restaurants te beperken. Cliënten hebben hierdoor geen keuze meer of zij de warme maaltijd in het restaurant in de middag of de avond nuttigen. In De Venser viel op dat daardoor de voedingsinname van cliënten verslechterde. Door adequaat optreden van de voedingsassistenten bleven negatieve consequenties voor de gezondheid van cliënten beperkt.
- Meals on Wheels, het á la carte eten op de afdelingen, is geïntroduceerd. Dit betekent meer keuzevrijheid voor de bewoners over wat zij eten en dat stemt tot tevredenheid. Echter, regelmatig geven cliënten aan dat ze de maaltijden, die in de productiekeuken worden voorbereid, voor verbetering vatbaar vinden. Het is een uitdaging voor het Facilitair Bedrijf om dit te realiseren.
- Medewerkers van Groepswoningen volgden een kooktraining om de kennis te vergroten over de eetgewoonten van de bewoners (passend bij de nationaliteit), HACCP-normen, voedingswaarden en smaakvol eten. Betrokkenheid van bewoners bij het kookproces heeft speciale aandacht gekregen. Het resultaat dat de sfeer tijdens het koken is verbeterd door de interactie met de cliënten, medewerkers vinden het leuker geworden. Deze training krijgt een structureel karakter.
- In De Drie Hoven en Jatopa gaven geestelijk verzorgers trainingen met als thema 'de welgevulde maaltijd.' Om de maaltijden zinvol moment van de dag te maken.
- Wassen zonder water is onder meer in De Klinker gestart voor pg-clieënten die bedlegerig en zorgvermijdend of onrustig zijn. Hiermee is de tevredenheid van zowel cliënten als medewerkers over de dagelijkse wasbeurt toegenomen.
- Bij het Facilitair Bedrijf zijn teamleiderstaken samengevoegd. De nieuwe functie Teamleider Horeca en Service leidt een betere stroomlijning van de processen in de locatie en meer zichtbaarheid van de teamleider.
- De audits Eten en Drinken en HACCP laten op alle afdelingen betere scores zien. In 2010 zijn de scores van beide audits ten opzichte van de vorige audit met 10 tot 40 punten verbeterd. In diverse locaties zijn naar aanleiding van bevindingen uit de audits HACCP-trainingen georganiseerd voor zorgmedewerkers in diverse locaties. Ook is waar nodig praktische ondersteuning verleend door middel van kooklessen, adviezen en richtlijnen aangeven en processen omschreven ten aanzien van regeneratiesystemen. Daarmee zijn medewerkers beter toegerust en zijn de randvoorwaarden voor de maaltijdverzorging voor cliënten verbeterd.
- Het Ouderenconsultatiebureau De Baarsjes: wederom nieuw contract voor 2010 en 2011 ondanks gemeentelijke bezuinigingen. Onderzoek naar effectiviteit van het OCB: wij bereiken verhoudingsgewijs lagere sociale klassen en allochtonen.

#### Amstelring

*Beleid:* over de waarde van het persoonlijk leven en het lichamelijk welbevinden worden afspraken gemaakt in het zorgleefplan, dat zoveel mogelijk gericht is op en aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënt. Zorgverlening vindt plaats op persoonlijke behoefte van de cliënt. De zorgvraag wordt vastgesteld in overleg met de cliënt en elk kwartaal door de EVV-er geëvalueerd met de cliënt.

*Verbeterpunten:* Duidelijk krijgen en houden wat de wensen en behoeften van de cliënt zijn. In kwartaalrapportages van disciplines uitkomsten 'Evaluatie zorg' opnemen. Aandachtspunt blijft het vinden en behouden van kwalitatief goed personeel. Start maken met de harmonisatie van het hygiënebeleid.

De beleving van de maaltijd kwaliteit is onvoldoende. De implementatie van Meals On Wheels wordt fasegewijs doorgezet. Dit systeem is een kwaliteitsverbetering (waaronder de beleving). Op alle afdelingen is 'Meals on Wheels' ingezet. Resultaat: succesvolle invoering en een hogere waardering van de warme maaltijd.

#### *4. Zorginhoudelijke veiligheid*

##### OsiraGroep

- Het in 2009 ontwikkelde valprotocol is geïntroduceerd bij enkele locaties die nog niet van start waren gegaan. Het bewustzijn van medewerkers op risico's is vergroot, de ergotherapeut wordt vaker ingeschakeld en medewerkers hebben het aanleiding gevonden om het tilprotocol te evalueren. Het aantal MIC-meldingen is hoger, maar dat kan juist komen doordat het protocol wordt gevolgd.
- Vanaf oktober startte de implementatie van SNAQ, een instrument om sneller ondervoeding bij cliënten te kunnen signaleren en passende maatregelen te kunnen nemen. De implementatie gebeurt door presentaties van diëtisten aan medewerkers zorg op locatie, gevolgd door training on the job over het gebruik van SNAQ. Voor medewerkers Groepswonen is daarbij een relatie gelegd met de kooktraining die zij hebben gevolgd. In 2011 volgen andere locaties.
- Regio OZO heeft decubitus als centraal thema gekozen, met als doel om het aantal cliënten met decubitus te verminderen en laag te houden. Alle matrassen van cliënten zijn vervangen. In aansluiting op SNAQ zijn instructiebijeenkomsten gehouden over decubitus- en (in)continentiebeleid. Daarbij is uitleg gegeven over het belang van aandacht hiervoor en zijn de te gebruiken formulieren/risico-signalerings toegelicht. In 2011 volgt effect-evaluatie van deze interventies.
- Nieuw beleid voor palliatieve zorg in hospices is vastgesteld. Medewerkers proberen zoveel mogelijk de cliënt en zijn familie tegemoet te komen in de wensen die zij hebben ten aanzien van de dagelijkse zorg en de woonomgeving van de cliënten. Zij werken met diverse checklisten en een meetinstrument voor de tevredenheid. In 2011 wordt geprobeerd om de medewerkers en vrijwilligers van de hospices structurele scholing aan te bieden op het gebied van palliatieve zorg, samen met het Integraal Kankercentrum van Amsterdam. De Hospiceartsen volgden een kaderopleiding Palliatieve Zorg en participeren in het Amsterdams Palliatieve Netwerk, helpdesk en expertisecentrum van de Vrije Universiteit.
- Het Kwaliteitshandboek GDS (geneesmiddelen distributie) is geactualiseerd. Naar verwachting komt dit in maart 2011 op DKS.
- Ysis, het behandeldossier van Gerimedica. Implementatie medisch dossier in twee locaties. Verdere ontwikkeling vindt plaats.

##### Amstelring

*Beleid:* De zorgverlening wordt zodanig vorm gegeven dat er maximale veiligheid voor de cliënt is. De zorginhoudelijke veiligheid is op diverse manieren verankerd. Medewerkers worden geschoold in voorbehouden en risicovolle handelingen en via diverse commissies, audits, en metingen, wordt de zorginhoudelijke veiligheid gemonitord. Over zorginhoudelijke veiligheid zijn er diverse beleidsstukken, richtlijnen, procedures en protocollen o.a. op het gebied van de BOPZ, Melding Incidenten Cliënten & Medewerkers, en de Wet BIG. Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de afweging in keuzes die gemaakt moeten worden, zowel op cliënt- als op organisatie niveau. De PDCA cirkel wordt hierbij gevolgd.

##### *Verbeterpunten:*

- Afwijkingen MIC in RvB bespreken en (SMART) verbeterdoelen formuleren.
- Introductie Prisma-methode voor het beter kunnen analyseren van incidenten.
- MIC commissies moeten zich meer richten op risico's en vervolgonderzoek en advisering.
- Beheer en onderhoud van materialen en apparatuur in de zorgverlening onder de loep nemen.
- Een checklist met knelpunten in de medicatieveiligheid was in het 3<sup>e</sup> kwartaal 2010 gereed; implementatie vond plaats vanaf het 4<sup>e</sup> kwartaal 2010.

#### *5. Woon- & leefomstandigheden*

##### OsiraGroep

- In Groepswonen Leo Polak zijn de domoticaprofielen geëvalueerd. Er is nagedacht over toepassingen van muziek, geur en kleur. Dit vraagt echter om vertaling naar techniek en software en dus financiën. In 2011 wordt daarom gekeken of een student van de TU deze opdracht zou kunnen uitvoeren.
- Gestart is met budgettering voor het opknappen van één Groepswoning. De familie-raad krijgt de mogelijkheid om binnen het budget de eigen plannen te verwezenlijken.
- Door de crisis en regelwijziging van de overheid naar een normatieve huisvestingscomponent hebben woningcorporaties enkele bouwprojecten stopgezet of opgeschort. In 2010 is samen met Rochdale gestart met de ontwikkeling van 24 woningen in de Van Hogendorpstraat. Deze huurwoningen zullen worden aangeboden aan roze ouderen met een zorgindicatie, die zorg afnemen van het zorgsteunpunt in de wijk. Door de woningen toe te wijzen aan een groep met dezelfde herkenbare levensstijl, ontstaat meer betrokkenheid bij elkaar en een beschermd tolerant woonklimaat. Helaas is dit project eind 2010 om financiële redenen door de woningcorporatie voor circa twee jaar uitgesteld.
- In maart 2010 ging de Maatschappelijke ruimte in Westerkaap open. Hier ontmoeten buurtbewoners elkaar en vinden activiteiten plaats. Naast de Maatschappelijke ruimte kwam de Coffee Company. De herbergier beantwoordt vragen van klanten of legt de vraag terug bij de zorg in het pand of bij anderen. Ook ziet hij erop toe dat er goed gebruik wordt gemaakt van de ruimte door bewoners en hij regelt het financiële deel.
- Voor de entreegebieden van zeven locaties is een haalbaarheidsstudie verricht. Het concept is te omschrijven als een Plaza-gedachte. Tevens is verbetering van de veiligheid onderdeel van het project. Er zijn diverse beveiligingssystemen (camera's en sluitsystemen) binnen OsiraGroep die geharmoniseerd worden. Dit is een belangrijke voorwaarde om het entreegebied in de avond- en nachtsituatie te beveiligen en toch toegankelijk te houden. In andere locaties wordt het concept in toekomstige bouwplannen meegenomen. Naar verwachting wordt begin 2011 gestart in De Venser.
- In maart 2010 opende Jet Bussemaker, tot eind februari staatssecretaris van VWS, officieel woonzorgcentrum De Rietvinck. Het nieuwbouw/verbouw project De Rietvinck werd samen met vijf andere projecten uit 112 inzendingen genomineerd voor de Hedy d'Ancona-prijs voor excellente zorgarchitectuur 2010. Verder is de tuin heringericht. Deze voegt veel toe aan de woonkwaliteit.
- Vanwege de nieuwbouwplannen voor Bernardus is een interim-huisvesting nodig. De gemeente verstrekke de bouwvergunning in 2010. De kwaliteitseisen zijn hoog omdat het de woonomgeving is van ouderen die afhankelijk zijn van verzorging en verpleging. Over de financiering ontstond in 2010 onduidelijkheid in samenhang met de nieuwe financieringsstructuur voor de sector. Begin 2011 is bevestigd dat de vergoeding voor de interimhuisvesting gegarandeerd werd. Er komen ca. 29 tweekamerwoningen van elk 68 m<sup>2</sup> met een rolstoeltoegankelijke badkamer. Daarnaast komen er 132 plaatsen, verdeeld over vijftien woongroepen. Bewoners beschikken elk over een eigen zit/slaapkamer en delen een badkamer met één andere bewoner. Elke woongroep van 8 tot 10 bewoners heeft een eigen woonkamer. Er komen woongroepen voor somatiek, psychiatrie, lichte dementie en pg.
- In 2010 is de bouwaanvraag voor de nieuwbouw van Bernardus ingediend. Het nieuwe Bernardus wordt straks bewoond door een mix van vitale en meer zorgbehoevende ouderen, uit diverse inkomensklassen. Bernardus sluit aan op de wens van stadsdeel Centrum om een verhouding van 70% vrije sectorwoningen en 30% sociale huurwoningen te realiseren. Parallel aan de uitwerking van het gebouw lopen besprekingen over de financiering. Tegelijkertijd loopt de aanvraag voor wijziging van het bestemmingsplan, die nodig is voor de parkeergarage onder het complex. Al met al hopen we het nieuwe Bernardus in de loop van 2012 en 2013 te kunnen realiseren.
- OsiraGroep wil een nieuw verzorgingscomplex in de Houthavens samen met Rochdale ontwikkelen. Hierbij wordt op dit moment uitgegaan van het huisvesten van 48 bewoners in acht groepswoningen van ca. 360 m<sup>2</sup> en 100 zorgwoningen van ca. 70 m<sup>2</sup>. De partijen beschouwen elkaar hierbij als prioritaire partners. OsiraGroep is bereid op basis hiervan haar positie in de Houthavens, die op genoemd voorlopig programma is gestoeld, over te dragen aan Rochdale. Hiervoor wordt een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Naar verwachting start de bouw eind 2011. Hierna wordt het gebied in fases ontwikkeld en opgeleverd.
- In juli 2010 is het laatste bouwdeel van Het Schouw aan de IJdoornlaan in Amsterdam Noord opgeleverd. Begin oktober verhuisden cliënten naar hun nieuwe woning. In Het Nieuwe Schouw wonen cliënten nu in groepswoningen (pg/ en somatiek) of zelfstandige 3-kamerappartementen en er is een ontmoetingsruimte om koffie te

drinken en 's avonds gezamenlijk eten. De kwaliteit van de woonomgeving is fors verbeterd. Aandachtspunt bij de individuele woningen is het risico op vereenzaming. Overdag is er een dagverzorging voor zelfstandig wonende ouderen met lichte dementie. In 2010 opende het Huis van de Buurt. Daarmee vormt Het Schouw het hart van de Woonservicewijk Buikslotermeer. In dit Huis van de Buurt organiseren Combiwel en OsiraGroep een activiteitenprogramma voor ouderen en mensen met een beperking. Voor de programmering binnen de Woonservicewijk wordt intensief samengewerkt met Combiwel, Het Korthagenhuis (Evean), De Die (Cordaan) en het Majoor Boshardt Centrum (Legers des Heils). Hiermee willen wij bijdragen aan de bestaanskwaliteit van onder andere ouderen die nog zelfstandig in de wijk wonen. Vanuit Het Nieuwe Schouw worden alarmeringsdiensten (in samenwerking met ATA) en thuiszorg verstrekt aan bewoners van seniorencomplexen in de directe omgeving.

- In 2010 is de sloop van de Oostvleugel van De Drie Hoven afgerond. In oktober volgde de Noordvleugel. In 2010 is gewerkt aan een voorlopig ontwerp, gebaseerd op het Ryfields concept; ouderen met een grote zorgvraag worden ondersteund door actieve, grotendeels zelfstandige, ouderen. Daarbij zijn afspraken over de rolverdeling tussen Woonzorg Nederland en OsiraGroep geconcretiseerd. Verder is gewerkt aan het Definitieve Ontwerp van de nieuwbouw met als resultaat dat op 23 december de bouwvergunning door Woonzorg Nederland is aangevraagd.
- In mei 2010 werden de Transferafdeling en het Transferbureau in VUmc heropend. Cliënten kunnen in een huiselijke omgeving wennen aan de 'gewone' situatie en bezoek kan elk moment van de dag langskomen. Op de afdeling kunnen 26 cliënten de periode tussen ziekenhuisverblijf en een vervolgsituatie overbruggen. Afdeling en bureau zijn samen verantwoordelijk voor de zorg van in het ziekenhuis behandelde cliënten. Jaarlijks overbruggen 360 medisch uitbehandelde patiënten hier de wachttijd tot hun vervolgtraject. Dat kan zijn opname in een verpleeg- of verzorgingshuis of terug naar huis. Bovendien kunnen nu ook patiënten met PG-problemen tijdelijk op de Transferafdeling verblijven. Het Transferbureau coördineert de nazorg en regelt de benodigde zorg voor de patiënten die wachten op een plek in een verzorgings- of verpleeghuis of op thuiszorg.

#### Amstelring

*Beleid:* Het welbevinden van cliënten is belangrijk. Dit komt tot uiting in de zorg voor een zo aangenaam mogelijke leef- en woonomgeving, waarbij privacy en het voeren van een eigen regie kernwoorden zijn. Voor cliënten een zodanige leefomgeving creëren waarbij zij zich thuis voelen (zowel thuis wat betekent; aanpassing aan de eigen leefstijl als binnen de intramurale zorg).

#### *Inspanningen & Resultaat:*

- De sector Wonen & Welzijn richtte zich op herinrichting van de groep welzijn en verbetering van een gedifferentieerd aanbod van activiteiten voor pg-cliënten.
- Bewoners in de locatie Eigen Haard kregen een wensenboom waarbij bewoners, medewerkers en familie hun wensen, door het ophangen van een kaartje in de boom, kenbaar kunnen maken. De wensenboom wordt 1 keer per maand leeggehaald en in overleg wordt een aantal wensen gehonoreerd.
- In 2010 startte de herontwikkeling van woonzorgcentrum Bornholm. Plan is een uitbreiding van de bestaande bebouwing met 22 eenpersoons kamers. De 4-persoonskamers worden omgevormd naar 2-persoonskamers. Voor de nieuwe vleugels wordt gebruikgemaakt van elementenbouw. Hierbij worden de wanden en plafonds in de werkplaats gemaakt en op de bouw gemonteerd. Zo kan snel en met weinig overlast worden gebouwd, terwijl de bestaande laagbouw bewoond blijft. De woonkamers blijven in gebruik door de huidige bewonersgroepen. De bouwvergunning is in 2010 verstrekt. De opdracht is aan de aannemer verstrekt. Start bouw: begin februari 2011. Oplevering: medio mei.

*Verbeterpunten:* Het herinrichten van de groep welzijn (activiteitenbegeleiding en vrijwilligers) binnen de intramurale woonzorgcentra en het verbeteren van een gedifferentieerd aanbod t.b.v. de diverse cliëntcategorieën.

#### *6. Participatie & dagstructurering*

##### OsiraGroep

- Bedrijfsonderdeel Overdag bij Ons (OBO) is opgericht. In 2010 gericht op de ontmoetingscentra, in 2011 volgen ook dagverzorging en dagbehandeling. OBO omvat

onderdelen van het Facilitair Bedrijf (receptie, winkels, bars en restaurants) en sociaal-culturele activiteiten (ontmoetingscentra) op negentien woonzorg-locaties. Doelgroep: zelfstandig wonende ouderen, lichamelijk gehandicapten, en/of diens mantelzorger (de buurtbewoner). Ontmoetingscentra, gevestigd in een woonzorgcentrum, staan echter ook open voor intramurale cliënten. Doel: de kwaliteit van het aanbod in de ontmoetingscentra te verhogen, het efficiënter inrichten van de werkprocessen en samenwerken en een exploitatiemodel te ontwerpen dat anticipeert op de toekomst. Al snel bleek echter dat de focus moest worden gericht op het in evenwicht brengen van kosten en opbrengsten van het bedrijfs onderdeel (met als gevolg aanpassing van de openingstijden van het restaurant). In het kader van gezonde werkprocessen zijn verbindingen gelegd tussen medewerkers sociaal cultureel werk en Facilitair Bedrijf.

- Regio OZO implementeerde een ondernemingsplan Welzijn & Activering. Doel: de positie in de zorg versterken en bijdragen aan de vier domeinen van kwaliteit van leven. Activiteitenbegeleiders zijn samengevoegd onder leiding van een teamleider. Ook zijn er twee coaches die de uitvoering van gemaakte afspraken in de cliëntplannen bewaken, betrokken zijn bij de MDO's en gesprekspartner zijn voor de contactverzorgenden om invulling te geven aan dit domein voor de cliënt.
- De bewoners in het A.H. Gerardhuis per enquête gevraagd welke activiteiten zij belangrijk vinden. Hierop is een nieuw activiteitenplan gemaakt en ingevoerd.
- In enkele locaties, waar dit nog niet was gerealiseerd, is met de cliënten een individueel activiteitenplan afgesproken. Door hierbij ook de familie te betrekken is er bij hen nu ook begrip voor het feit dat het meedoen van bewoners met het huishouden (was opvouwen, koken) ook als dagactiviteiten worden beschouwd.
- In 2010 is de werkgroep samenwerking en ondersteuning mantelzorg intramuraal opgericht. Deze stelt een beleidsadvies over samenwerking met en ondersteuning van mantelzorgers op, vanuit de visie van de organisatie en ter verhoging van de kwaliteit van leven van de cliënt. Het wordt in 2011 aangeboden aan het MT.
- Door duidelijke beleidsafspraken willen wij zorgen dat mantelzorgers hun bijdrage kunnen blijven leveren aan het welzijn van de cliënt. Op enkele locaties gebeurt dit al. Doel is om dit een structureel karakter te geven door duidelijke afspraken over ondersteuning van mantelzorgers en samenwerking tussen mantelzorgers en (zorg) professionals. Mantelzorgers kunnen individuele ondersteuning krijgen van maatschappelijk werkers door het mantelzorgsteunpunt door een adviestraject van drie gesprekken voor informatie en advies, en emotionele en praktische steun.

OsiraGroep wil cliënten en buurtbewoners een zinvolle dag bieden. Het 'binnenhalen van de buurt' zorgt voor extra gezelligheid en vergroot de belevingswereld van cliënten. Enkele voorbeelden van nieuwe ontwikkelingen uit het afgelopen jaar:

- Het project 'Het reizende doek', een schildersdoek van 80 meter, dat door cliënten uit de verschillende locaties van OsiraGroep is beschilderd onder begeleiding van klassieke muziek. Resultaat is expositie in de diverse locaties.
- In Café Rosé werd de eerste Roze Leeslijst gepresenteerd. Tien boeken met als thema homoseksualiteit, of boeken van homoseksuele auteurs. Bij de boeken zijn een 'leeslijst' gemaakt; een aantal vragen aan de hand waarvan de lesgroepleden met elkaar de diepte in kunnen over het desbetreffende boek.
- Twee keer per maand een zondagmiddagmatinee voor (buurt)bewoners van Sint Jacob. Een gezellige middag met muziek een hapje en drankje en een praatje.
- Elke maand organiseren geestelijk verzorgers een cultuurmiddag in Het Schouw.
- Vanaf november is er de Memoryclub, een samenwerking van OsiraGroep en Huis van De Buurt in de Jordaan, bedoeld voor ouderen met vergeetachtigheid en geheugenproblemen én hun mantelzorgers. Die kunnen ervaringen uitwisselen en krijgen antwoord op vragen. Daarnaast is er een activiteitenprogramma die de bezoekers zelf mede bepalen. In 2011 vindt evaluatie plaats.

#### Amstelring

*Beleid:* Zo veel mogelijk wordt getracht het eigen dagritme van de individuele cliënt leidend te laten zijn in de organisatie van zorg. Er is een divers activiteiten aanbod binnen de locaties waaraan cliënten kunnen deelnemen. Daarnaast kent een aantal locaties activiteiten voor cliënten uit de wijk (zoals openstelling van het restaurant). Voor elke cliënt is een op maat gemaakt dag- en flexibel maandprogramma aanwezig. Binnen de Thuiszorg en huishoudelijke zorg wordt gewezen (indien van toepassing) op de mogelijkheden van dagopvang en andere vormen van participatie.

### *Verbeterpunten*

- De organisatorische inbedding van de dienst activiteitenbegeleiding en vrijwilligers vraagt om evaluatie.
- Structurele communicatie naar vrijwilligers moet worden geborgd (middels werkoverleg en informatiebulletins)
- Het verenigingsleven moet verder uitgerold worden.
- De organisatie biedt de cliënt herkenbare, op de indicatie toegesneden activiteiten, voortvloeiend uit het zorg- en het welzijnsprogramma, die worden vastgelegd in het zorgleefplan.

### *7. Mentaal welbevinden*

#### OsiraGroep

- Probleemgedrag is als centraal verbeterpunt benoemd. Daarom zijn medewerkers zorg getraind op dit onderwerp met casuïstiek van de eigen cliënten. In de training is de door de kwaliteitscommissies ontwikkelde richtlijn behandeld. Daarin staat op welke signalen te letten, wat de aanleiding kan zijn van dergelijke signalen en wat de vervolgstappen kunnen zijn. Medewerkers merken op dat zij steeds vaker te maken krijgen met agressieve cliënten. In de lessen kwam daarom ook bejegening van medewerkers richting cliënten en familie aan de orde. Op enkele locaties zijn er afspraken met de GGZ, die voor aanvullende ondersteuning kan worden ingeschakeld. Door de training wordt meer rust ervaren en hebben medewerkers een gevoel van (h)erkenning waarover ze met elkaar in gesprek gaan om tot oplossingen komen
- Mede door inzet van het ambassadeursnetwerk, is meer aandacht gekomen voor diverse culturen. In Sint Jacob is er voor het eerst stil gestaan bij de ramadan. In het hospice –waar ook veel moslims verblijven- is dit jaar werk gemaakt van de gebedsrichting (Qibla) naar Mekka. Komend jaar wordt ook in de slaapkamers van bewoners in het verpleeghuis de gebedsrichting aangebracht.
- De geestelijk verzorgers helpen mee aan het welbevinden van cliënten, door het organiseren van 'vieringen van het leven', aandacht voor de maand van de spiritualiteit en het coachen van medewerkers. Daarmee leren zij de medewerkers om in te gaan op zingevingsvragen op de werkvloer.
- Kwaliteitscommissie vrijheidsbeperkende maatregel heeft het beleid geoptimaliseerd en is gestart met implementatie.

#### Amstelring

##### *Beleid*

- De cliënten ervaren voldoende aandacht voor het mentaal welbevinden waarbij de wensen en behoeften zijn vastgelegd in het zorgleefplan.
- Uitgangspunt voor de benadering van cliënten is de gedragscode. Kernwoorden zijn: respectvolle omgang en bejegening en het nakomen van afspraken. In de zorgverlening vormt de cliënt het uitgangspunt en is de medewerker in de eerste plaats ondersteunend aan de cliënt. De cliënt houdt zelf de regie. Medewerkers hebben dan ook een signalerende taak. Pas als de cliënt of diens mantelzorgers de regie niet kan behouden, kan de medewerker deze overnemen. Alle cliënten beschikken over één aanspreekpunt in de vorm van een eerstverantwoordelijke.
- Er is een gedragscodeboekje ontwikkeld voor de medewerkers huishoudelijke verzorging en een bijbehorende methodiek, te weten het spel: 'Zo gaan wij met onze cliënten om'. Huishoudelijke medewerkers leren spelenderwijs de essentiële aspecten in het omgaan met cliënten die Amstelring belangrijk vindt.
- De wensen en behoeften worden bij aanvang zorg, behandeling en/of begeleiding én tijdens de contacten met de activiteitenbegeleiding, verzorgenden en behandelaars, per cliënt geïnventariseerd en vastgelegd in het zorgleefplan. Tijdens de evaluatiegesprekken met de cliënt worden de ervaringen geëvalueerd.
- Overledenen worden door het die dag aanwezige personeel uitgeleide gedaan bij de hoofdingang in Eigen Haard en Het Hoge Heem. Familie waardeert dit enorm.

### *Verbeterpunten*

- Veel aandacht is nodig voor de omslag van probleemgestuurde zorgplannen naar zorgleefplannen waarin welbevinden centraal staat. De persoonlijke behoefte van de cliënt moet meer centraal worden gesteld (bewustwordingstraject /onderzoek).
- Voor de Thuiszorg V&V en de V&V Intramuraal wordt een gedragscodeboekje en een bijbehorende methodiek ontwikkeld.

## 8. Veiligheid wonen & verblijf

### OsiraGroep

- OsiraGroep streeft naar optimale arbeidsomstandigheden voor het personeel en een aangenaam woon- en leefklimaat en de juiste kwalitatieve zorg voor cliënten. Daartoe wordt actief beleid gevoerd om aan meer dan de wettelijke zorgplicht te voldoen, dat medewerkers uitnodigt daarmee actief bezig te zijn. Het kwaliteitsinstrument Risico Inventarisatie en het daaruit vloeiende Plan van Aanpak zijn daartoe opgesteld. Het geeft managers het handvat om alle items van de protocollaire zorg, werkveiligheid, BHV en de als gewenst/noodzakelijk gesignaleerde investeringen halfjaarlijks te evalueren en de planning hiervan bij te stellen. De inhoud van een RI&E wordt gebaseerd op de Arbo- regelgeving, de Arbo-catalogi voor de VVT en LG, de betrokken NEN-normen, de Veiligheids- en BHV-regelgeving van stadsdelen en brandweer en de controles van de Arbeidsinspectie. Dit levert verbeterpunten op voor locaties, zoals het vervangen van sloten en herstel van hang&sluitwerk aan de buitenzijde, het nalopen en waar nodig aanpassen van de badkamers (vloer, douchestoel, beugels).
- Vier medewerkers van Technisch Beheer volgden de cursus Periodieke controle elektrische arbeidsmiddelen. Zij zijn nu bevoegd om apparatuur te inspecteren en kunnen daarmee tijdig gebreken ontdekken die gevaar kunnen opleveren.
- Tien medewerkers volgden de Basis cursus NEN 3140. Deze heeft tot doel om veilig te kunnen werken met en om te gaan met elektra.
- Er waren 20 legionellabesmettingen. Alle zijn onder controle en binnen de gewenste termijn opgelost. Verbeteracties zijn in gang gezet, zoals verbetering van protocollen, meer ondersteuning Technisch Beheer, afstemming met woningcorporaties en verbeteringen aan de installaties.
- Bij bereiding van maaltijden in restaurantkeukens en productiekeuken vindt registratie van procesindicatoren plaats, in het Vers en Veilig registratiesysteem. Teamleiders zijn hierin bijgeschoold en medewerkers zijn geautoriseerd voor het systeem. Een staffunctionaris controleert dagelijks. Resultaat: minder foutmeldingen en betere voedselveiligheid. De GGD constateert dat er beter geregistreerd wordt. Daarmee is de totaalscore per locatie verbeterd. Drie locaties scoren nog onder de norm.
- Medewerkers en vrijwilligers van restaurants volgden de jaarlijkse training Sociale hygiëne en zijn nu nog beter toegerust om de horeca in goede banen te leiden.
- In alle woonzorglocaties is de jaarlijkse ontruimingsoefening gehouden volgens de wettelijke eis en de procedure uit het ontruimingsplan (opgesteld met NTA 8112 norm). Ook vonden preventieve controles, oefeningen met en zonder brandweer en trainingen plaats. 167 medewerkers slaagden voor de BHV. Resultaat van deze inspanningen is een goede voorbereiding op calamiteiten, beter bewustzijn van risico's en het vergroten van de handelingsvaardigheid van medewerkers.
- Onderdeel van de certificering brandmeldinstallaties is maandelijkse uitvoering van de taken als Beheerder. Deze werden onvoldoende uitgevoerd, waarna diverse acties zijn uitgezet: procedures herijkt, plannings aangepast en betere back-up voorzieningen. Resultaat: daarmee voldoen aan de eisen voor certificering en het vergroten van de bedrijfszekerheid van de installaties.
- De MIC- commissie houdt zich per regio bezig met gemelde incidenten en gevaarlijke situaties. Doel is het mede bewaken en bevorderen van de kwaliteit van zorg in de regio. De commissie is een adviescommissie die rechtstreeks rapporteert en adviseert aan de directie en regio managementteam. In 2010 is een nieuw reglement geschreven en zijn de MIC formulieren aangepast. Recent zijn in gebruik genomen het aangepaste MIC formulier en het formulier "gevaarlijke situaties. Door de automatiseringsproblemen en de handmatige registratie is de MIC-registratie over 2010 niet geheel betrouwbaar.

### Amstelring

*Beleid:* De cliënt verblijft in een woonomgeving waarin hij/zij zich veilig voelt.

*Inspanningen & Resultaat:*

- De zorgverlening geschiedt volgens vaste protocollen, waarbij keuze en veiligheid van het gebruikte materiaal gewaarborgd zijn, alsmede aandacht is voor de veiligheid in de woonomgeving van de cliënt.
- Amstelring ziet toe op het goed uitvoeren van het BHV beleid.
- Pg-clieñten wonen binnen een BOPZ-afdeling en tekenen (vertegenwoordiger) vanaf 2010 op een formulier 'voor akkoord achter gesloten deuren'.

- Uit de CQ kwam dat 74% van de cliënten intramuraal niet weet wat te doen bij brand. In alle locaties vinden preventieve controles, oefeningen met en zonder brandweer en trainingen plaats. Resultaat: beter bewustzijn van de risico's en de handelingsvaardigheid vergroot.
- Het legionellaprobleem in Groenelaan is getoetst en gemeten op duurzaamheid effectieve aanpak.
- AED's zijn voor alle locaties aangeschaft. Gedragen reanimatiebeleid ontbreekt nog.
- Verbeterpunten: BHV plan goed communiceren naar intramurale cliënten.
- Elke medewerker is doordrongen van de eigen taak in het garanderen van cliëntveiligheid en is bereid om (bijna) incidenten te melden. Meldingen worden gebruikt ter verhoging van kwaliteit en veiligheid van de cliënten.
- Het protocol Melding Incidenten Cliënten (MIC) is aanwezig en er zijn nieuwe MIC-commissies geïnstalleerd die de meldingen analyseren, zo nodig onderzoek doen en verbeteradviezen formuleren. RvB, directie en leidinggevenden bespreken op alle niveaus de uitkomsten en verbeteractiviteiten n.a.v. de kwartaaloverzichten.
- Amstelring kent 3 MIC-commissies: Thuiszorg, Verzorgingshuizen en Verpleeghuizen. Doel van de MIC is bewaking en bevordering van de kwaliteit van de cliëntenzorg door het onderzoeken en beoordelen van individuele gebeurtenissen. De MIC-commissie werkt volgens een reglement. In 2010 waren er 2152 MIC meldingen, een sterke stijging ten opzichte van 2009. Niet alle incidenten worden gemeld. 2010 stond dan ook in het teken om meer en betere informatie over de MIC te gaan verstrekken en om aan de hand van voorbeelden duidelijk te maken welke incidenten gemeld (kunnen) moeten worden. Dit leidde mogelijk tot beter meldgedrag en toename van het aantal meldingen. Er was een toename van het aantal meldingen van valincidenten, medicatiefouten en agressie-incidenten. De MIC commissies werken na een verbeteringslag nu met kwartaalrapportages, analyses en aanbevelingen voor de betreffende bedrijfsonderdelen. Hiermee wordt de cyclus van melden, registreren, analyseren, adviseren en verbeteren aanmerkelijk verkort. Directeuren vertalen de verbeterpunten direct door in de jaarplan- en/of concernactiviteiten.

#### Aanbevelingen / conclusies MIC:

- Vanwege de toenemende medicatie-incidenten krijgt in 2011 het Medicatieveiligheidsbeleid verder vorm.
- De alarmering in Rozenholm was verouderd. De MIC commissie adviseerde om een plan op te stellen voor verbetering en/of vernieuwing van het systeem.
- Medicatie: op alle locaties is gestart met een nieuw Baxter systeem.
- Op enkele locaties wordt naar aanleiding van weglopers geadviseerd om gebruik te maken van een chip in schoenen. Dit kreeg in 2010 vorm en het systeem wordt in 2011 geëvalueerd en knelpunten opgepakt.
- Rond de tillift zijn veel (bijna) valpartijen gemeld. Tilliften waren stuk of verouderd. Aanschaf van nieuwe tilliften is opgenomen in de begrotingen.

Binnen Amstelring is al sinds 2004 een Centrale Commissie Hygiëne en Infectiepreventie (CCHIP) ingesteld. Doel hiervan is het initiëren en bewaken van het beleid over preventie bij besmetting, de bestrijding van infecties en het bevorderen van de hygiëne bij de werkzaamheden. De CCHIP vergaderde in 2010 6 keer.

In 2010 kwamen de volgende meldingen door een meldingsformulier binnen:

Uitbraak	2007	2008	2009	2010
<b>Totaal</b>	4	4	8 m.u.v. griep	12
MRSA	-	-	1 (extra)	3(extra)
Clostridium	1 (intra)	1(intra)	1 (intra)	-
Legionella	2(intra)		1 (intra)	1(intra)
Griep	-	-	82 (80 mdw en 2 cliënten)	-
Virale diarree	1 (intra)	2 (intra/extra)	3(2 intra/1extra)	6(intra)
Schurft / scabies	-	1(extra)		-
SOA	-	-	1(extra)	-
Buikgriep	-	-	1(intra)	-
Gordelroos	-	-	-	2(intra)
E - coli	-	-	-	1

#### Analyse en advies

- Ten opzichte van voorgaande jaren zijn dit jaar meer uitbraken gemeld. In het 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> kwartaal wordt er bijna niet meer gemeld.
- De uitbraak van virale diarree (Noro/Rota) neemt toe.
- De meeste uitbraken doen zich intramuraal voor.

De CCHIP adviseert om in de intramurale instellingen de hygiënerichtlijnen goed in acht te nemen om uitbraak van infecties te voorkomen en het melden van uitbraken onder de aandacht te brengen van het bestuur en de directie.

#### *Meldingen prikaccidenten*

Afgelopen jaar kwamen 8 meldingen binnen van prikaccidenten. Van de 8 medewerkers meldden zich er 2 bij het ziekenhuis. De incidenten gebeuren bij het opbergen van de naalden. Het aantal intramurale accidenten stijgt vergeleken met 2009. Het aantal extramurale incidenten is afgenomen tot nul. Op basis van onderstaand schema kan voorzichtig worden aangenomen dat er met name intramuraal meer gemeld wordt dan extramuraal. De CCHIP adviseert om ook in 2011 alert te blijven bij het opruimen van de naalden en elkaar erop aan te spreken wanneer naalden niet opgeruimd zijn. Ook zijn andere aanbevelingen gedaan.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Totaal</b>	3	4	6	10	8	8
intramuraal	x	x	4	5	5	8
extramuraal	x	x	2	5	3	0

#### *9. Voldoende & bekwaam personeel*

##### OsiraGroep

- De invoering van de ZZP's vergde veel tijd en energie. Soms is een discrepantie ervaren tussen de visie van het externe bureau (op sommige plekken te veel personeel) en die van cliënten (zij ervaren onvoldoende personeel). Dit levert spanning op met de te leveren kwaliteit van zorg. Het traject maakte medewerkers bewuster van het belang van actuele ZZP's. Ook ervaren ze dat het een andere houding vraagt om met cliënt te onderhandelen over de mogelijkheden binnen het pakket. In 2011 geven teamleiders extra aandacht aan de ontwikkeling van deze vaardigheden bij medewerkers. De introductie van de zorgplanning maakte inzichtelijk hoeveel medewerkers van welke deskundigheid op de geïndiceerde uren konden worden ingezet met als gevolg meer spreiding van het personeel over de dag heen. Hieruit volgt ook een andere teamsamenstelling. Doel: kwaliteitsverbetering voor de cliënten.
- In regio OZO zijn helpenden zonder diploma gestimuleerd om door opleiding het diploma niveau 2 te behalen. Een aantal van hen gaat nu zelfs nog door tot niveau 3. Resultaat is dat deze medewerkers meer zelfstandig zijn geworden, sterker in hun schoenen staan en (ook voor de cliënt merkbaar) beter in het vak zijn geworden. De voedingsassistenten zijn geschoold, over voeding, ziekte & gezondheid en budgettering. Resultaat is dat zij beter in staat zijn om de gezondheid van de cliënten te monitoren en actie te ondernemen indien nodig.
- Teamleiders doorliepen in 2008 een competentiegericht leertraject en maken inmiddels een doorstart met het verder vorm en inhoud geven aan intervisie-groepjes. Managers en teamleiders bespreken de competenties met elkaar en stellen een persoonlijk ontwikkelplan op, dat elk kwartaal wordt besproken.
- Ook contactverzorgenden die een Perfecto scholing hebben gevolgd, worden door middel van een persoonlijk ontwikkel plan gecoacht om de door hen gestelde competenties te verwezenlijken. Twee maal per jaar vindt een voortgangsgesprek plaats tussen teamleider en contactverzorgende.
- Nieuw bij de BIG-trainingen was het op aanvraag inzetten van trainingen over specifieke handelingen die niet tot het reguliere beleid horen. Onderzoek startte naar geschikte software voor (centrale) registratie van BIG-bekwaamheid van medewerkers, waarmee ze ook kunnen worden opgeroepen voor de benodigde scholing.

##### Amstelring

*Beleid:* De cliënten krijgen zorg, begeleiding en behandeling door voldoende en bekwaam personeel.

##### *Inspanningen & Resultaat:*

- De organisatie besteed veel aandacht aan werving van goed geschoold personeel. Daarnaast worden leerlingen en vast personeel aan de hand van een scholingsplan

centraal/decentraal bijgeschoold en getraind. Door de invoering van een 'Paspoort bevoegd en bekwaam' voor V&V-medewerkers wordt bewaakt of medewerkers voldoende bevoegd en bekwaam zijn (en waarvoor) om hun functie te kunnen blijven uitvoeren. Individuele bekwaamheden van medewerkers zijn in een register vastgelegd en op afdelingsniveau (bij de leidinggevende) inzichtelijk.

- Alle zorg wordt geleverd aan de hand van een persoonlijk zorgplan. Als de zorg niet meer toereikend is, wordt in overleg met de cliënt gezocht naar passende zorg en wordt hiervoor de indicatie(s) aangevraagd. Volgens richtlijnen in de begroting en conform de normen verantwoorde zorg vindt de personele inzet plaats waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de vaardigheidsniveaus. Hierbij zijn richtlijnen vastgesteld voor de minimale aanwezige kwantitatieve en kwalitatieve bezetting per dienst, per afdeling/team. Resultaten worden maandelijks op directie-, MT- en RvB-niveau besproken en waar nodig bijgesteld.

*Verbeterpunten:*

- Afstemming tussen de veranderende zorgvraag en de kwantitatieve en kwalitatieve inzet van het personeel.
- Intercollegiaal toetsingsstelsel voor medewerkers KEB en V&V ontwikkelen.

### *10. Ketenzorgontwikkeling*

#### OsiraGroep

- OsiraGroep werkt samen met andere partijen als inGeest, Arkin, huisartsen, Alzheimer Nederland, Cordaan en Amsta aan dementieketens. In Nieuw West is OsiraGroep hoofdaannemer voor dementiezorg. Vanuit Osdorp is de keten uitgerold naar Nieuw West, in het centrum is de keten gestart, in Noord wordt de keten voorbereid. In het kader van de ketenzorg worden instrumenten ingezet als vroegsignalering, casemanagement, mantelzorg-ondersteuning en andere zaken. De casemanagers pg werken nauw samen met de afdelingen dagverzorging. Indien nodig worden de cliënten geleid naar een intramurale voorziening.
- Op 21 januari startte in samenwerking met GGZ inGeest de Interventieafdeling in De Drie Hoven. Dit is een multidisciplinaire afdeling voor ouderen met ernstig probleemgedrag. Deze worden tijdelijk behandeld in een vriendelijke, huiselijke omgeving met gespecialiseerd personeel.
- OsiraGroep is actief in het opzetten van de CVA-keten, passend bij de DBC-financiering per 2014. Hiervoor startte in 2010 een werkgroep met managers en teamleiders van de CVA-afdelingen en vertegenwoordigers van de ziekenhuizen. Hierin worden afspraken over de opnames vanuit het ziekenhuis. Doel voor 2011 is om de interne doorplaatsing te verbeteren, de aansluiting met thuiszorg te realiseren en dagbehandeling op te zetten voor ontslagen cliënten.
- Geestelijke Verzorging heeft de samenwerking met Netwerk Palliatieve Zorg voortgezet. Er zijn verkennende gesprekken gevoerd over oprichting van een Centrum voor Levensvragen Amsterdam, naar het model in Hoorn.
- Proeftuin CVA-unit: voorbereidingen in 2010 gestart, formele start maart 2011. Doel is door intensievere behandeling (ook in weekend) cliënten eerder naar huis laten gaan.

#### Amstelring

*Beleid:* Voor de cliënten in de werkgebieden een naadloze overgang realiseren in de overgang van de ene zorgaanbieder naar de andere.

*Inspanningen & Resultaat:* Op het gebied van dementie, CVA en Palliatieve zorg neemt de Thuiszorg deel aan regionale ketens om de zorgverlening voor cliënten te optimaliseren. Er zijn zorgafspraken met de orthopedie-afdeling ziekenhuis Amstelland en de revalidatie-/interne afdeling van het Spaarne ziekenhuis. Verder zijn er afspraken over ondersteuning 1<sup>e</sup> lijnszorg (huisarts) en bevordering samenhang en kwaliteit voor cliënten die diabeteszorg behoeven en is een klantvolgsysteem ontwikkeld waardoor een klant direct in beeld kan worden gebracht en doorverwezen kan worden. Ook wordt het ziekenhuis Amstelland en Spaarneziekenhuis deskundigheid vanuit het verpleeghuis aangeboden en ingezet ter verbetering van de te leveren zorg. De Thuiszorg participeert in de stuurgroep ketenzorg dementie Amstelland en in verschillende projectgroepen. Vanuit de thuiszorg zijn twee casemanagers actief in Amstelveen en Ouderkerk. Verdere uitrol naar Uithoorn en Aalsmeer is in gang gezet (2011).

#### *Verbeterpunten:*

- Officieel vastleggen van een dienstverleningsovereenkomst met ketenzorgpartners en het jaarlijks evalueren van de overeengekomen afspraken.
- Uitbreiding ketenzorgactiviteiten van revalidatie + diabeteszorg
- Samenwerking met gemeenten in het kader van de Wmo: keten Wmo en begeleidingsdeel verbeteren.
- Interne ketenzorg/afstemming tussen 1voordeklant, KEB, V&V en Huishoudelijke hulp verder ontwikkelen.

#### **Mantelzorgers**

Mantelzorg Steunpunt ondersteunt mantelzorgers, zodat zij in staat zijn de zorg aan hun naasten te verlenen zolang zij dit kunnen en wensen. Dit gebeurt door:

- Het geven van informatie en advies.
  - Emotionele steun en individuele begeleiding.
  - Praktische hulp door de mantelzorgmakelaar.
  - Het geven van cursussen.
  - Het organiseren van lotgenotencontacten.
  - Vrijwilligers in te zetten bij cliënten thuis en terminale patiënten in verpleeg-, verzorgings- en ziekenhuizen en in de hospices ThamerThuis en Bardo.
- Het Mantelzorg Steunpunt werkt voor de gemeenten Haarlemmermeer, Amstelveen, Ouder-Amstel, Uithoorn en Aalsmeer en voor stadsdeel Zuideramstel en Centrum. De ondersteuningstrajecten bestonden met name uit individuele gesprekken met mantelzorgers, cursussen en gespreksgroepen. Het Mantelzorg Steunpunt heeft twee Mantelzorgmakelaars. Het aantal complexe aanvragen aan de mantelzorgmakelaar stijgt. Deze variëren van hulp bij het opstellen van een bezwaarschrift tot bemiddelen bij de werkgever bij de combinatie arbeid en zorg. De Mantelzorgmakelaar adviseert bedrijven bij het opzetten van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid en is aangesloten bij de landelijke beroepsvereniging voor mantelzorgmakelaars.
  - Mantelzorg Steunpunt zet gespecialiseerde vrijwilligers in om mantelzorgers te ontlasten. Deze vrijwilligers worden zorgvuldig gekoppeld aan de hulpvragers door vrijwilligerscoördinatoren. Samen met Stichting Handen-in-Huis biedt de mantelzorg de mogelijkheid een langere periode (minimaal twee etmalen) de zorg over te geven aan een vrijwilliger om bijvoorbeeld met vakantie te gaan. De Stichting Handen-in-Huis werkt landelijk en het Mantelzorg Steunpunt doet de regionale intakes daarvoor.
  - Met de Hogeschool van Amsterdam, opleiding fysiotherapie bestaan goede contacten over het inzetten van studenten. Bij het Mantelzorg Steunpunt worden zij ingezet bij gehandicapten en chronisch zieken en bij licht dementerenden. Studenten van de Hogeschool van Amsterdam zijn in het schooljaar 2009/2010 gestart met een stage bij het Mantelzorg Steunpunt. Het betreft MWD en SPH studenten.
  - Het Mantelzorg Steunpunt is vertegenwoordigd in regionale, provinciale en landelijke overleggen voor Steunpunten Mantelzorg, Vrijwillige Thuishulporganisaties en vrijwilligersorganisaties. Mantelzorg Steunpunt neemt deel aan het Breed Signalerings Overleg Amstelland Meerlanden. Ook is het Mantelzorg Steunpunt actief in het Palliatief Netwerk in onze regio en participeert in de Alzheimer Cafés Amstelveen, Hoofddorp en Uithoorn van Alzheimer Nederland, een maandelijks trefpunt voor mensen met dementie, hun partners en anderen.
  - In 2010 liepen diverse projecten, zoals *Project Werk & Mantelzorg*, *Project Mantelzorg en Wonen* en *Project Zorgambassadeur*.

#### **Diversiteit**

OsiraGroep werkt in een multiculturele stad. Het cliëntenbestand is geen afspiegeling van Amsterdam, terwijl onze ambitie is er te zijn voor alle Amsterdammers. De organisatie moet zich dus aanpassen aan de veranderende omgeving. Daarom liep in 2008 en 2009 het project De kracht van Diversiteit. Hierin stonden culturele diversiteit en diversiteit op basis van seksuele geaardheid centraal. De opgedane kennis en ervaring is vastgelegd in het visiedocument "Niemand heeft het erover... en ondertussen", dat in juni 2010 door het MT is vastgesteld. Hierin wordt beschreven hoe wij invulling geven aan het diversiteitsbeleid. Hiermee verlaten wij de

projectstatus en maken we het een integraal onderdeel van de organisatie, door de visie te koppelen aan de praktijk in de locaties en de bedrijfsonderdelen.

Concreet zijn in 2010 de volgende resultaten behaald:

- Het Amira thuiszorg label startte vanuit ontmoetingsruimte Scala. Een manager stuurt een multicultureel zorgteam aan en legt de verbinding met cliënten en families met een niet-Nederlandse achtergrond. Zo wordt laagdrempelig informatie en advies gegeven. Hieruit komen concrete hulpvragen naar voren, waarbij we huishoudelijke hulp of persoonlijke verzorging op indicatie bieden.
- Intern zijn 6 'ambassadeurs' opgeleid. Zij vervullen een belangrijke rol zowel intern als extern. Door hun eigen multiculturele achtergrond kunnen ze een brugfunctie vervullen zowel naar collega's als naar cliënten.
- Contacten met migrantenorganisaties zijn versterkt, waardoor regelmatig rondleidingen voor migranten zijn gehouden in onze locaties. Ook werd er informatie en advies gegeven bij beurzen en markten.
- Tijdens netwerkbijeenkomsten voor hoger en middenkader kreeg diversiteit aandacht. Ook zijn de directeurs bevestigd op hun persoonlijke houding en ervaring als het gaat om dit onderwerp. De concrete doelen krijgen een plek in de jaarplannen 2011.
- De beleidsmedewerker Diversiteit is lid van de Commissie interculturelisatie van de SIGRA, die een kenniscafé Interculturalisatie organiseerde.
- Het kenniscentrum Diversiteit is gerealiseerd op het intranet van OsiraGroep
- De samenwerking met Florence (Den Haag) en Laurens (Rotterdam) resulteerde in 3 bijeenkomsten in 2010, waarin kennis en ervaring werd uitgewisseld.
- Jet Bussemaker reikte in april 2010 de eerste nationale Roze Loper uit aan De Rietvinck. Dit is een KIWA-certificaat voor homovriendelijke zorginstellingen, die wordt toegekend na een tolerantiescan. Het is een initiatief van het Consortium Roze 50+ (ANBO, COC, Movisie en Schorer). De Roze Loper is bestemd voor zorginstellingen met een klimaat waarin homoseksuele mannen, lesbische vrouwen, biseksuelen en transgenders (HLBT's) zich veilig en prettig voelen. Gelet wordt op zaken als: zijn er activiteiten voor 'roze' ouderen, is het personeel specifiek getraind, etc. Locaties De Venser en Het Schouw volgden later in 2010.
- In januari 2010 opende wethouder Gehrels Café Rosé in De Rietvinck. Dit is het eerste ontmoetingscentrum in Nederland voor (roze) ouderen. De Rietvinck begon in 2010 als eerste zorgcentrum in Nederland een op zelfstandig wonende roze ouderen gerichte dagbesteding. Deze voelen zich soms niet begrepen en erkend omdat ze 'anders' zijn. Met dit nieuwe concept wordt gezorgd voor een gezellige plek, waar respect en tolerantie is. Roze ouderen brengen hier op een prettige manier samen met gevoelsgenoten de dag door. Activiteitenbegeleiders en vrijwilligers staan de ouderen bij.

### **ICT**

- In 2010 is veel aandacht besteed aan projecten en projectmatige werkzaamheden op voornamelijk de technische afdelingen. Zo is eind van het jaar de eerste versie van een nieuw intranet opgeleverd, gebouwd in SharePoint 2007.
- Op de afdeling Informatiemanagement en Projectmanagement en op de afdeling Woonzorgtechnologie (WZT) zijn medewerkers getraind in projectmatig werken (Prince 2) en inmiddels is ook een aantal mensen gecertificeerd. Daarnaast is een afdeling apart opgeleid in Business Proces Management, zodat de bedrijfsprocessen op een gestandaardiseerde en ordelijke manier in kaart worden gebracht en worden onderhouden. Ook deze afdeling is inmiddels officieel gecertificeerd.
- In 2010 richtte de ICT-afdeling zich verder op vastleggen en vervolmaken van procedures en het herinrichten van de afdeling om optimaal van het netwerk gebruik te kunnen maken. Er is een complete OTAP (Ontwikkel Test Acceptatie Productie) straat ingericht, voorzien van bijbehorende procedures aangaande change management. Hierdoor kan veilig en gestandaardiseerd getest worden, voordat nieuwe hardware in gebruik wordt genomen. Ook is in het derde kwartaal van 2010 de hardware voor de VMWare servers vervangen om aan de vraag te kunnen blijven voldoen. Tevens is geautomatiseerd accountbeheer via nieuwe tooling ingevoerd. Het personeelssysteem is hierin leidend en voedend, de ingevoerde gegevens leiden automatisch tot aanmaak en beheer van een account.
- De afdeling WZT werkte aan meerdere grote nieuwbouwprojecten met moderne en vernieuwende zorgcommunicatiesystemen. Hierbij wordt volledig projectmatig gewerkt volgens de projectmethodiek van Prince2.

- Het beleidsplan ICT/Informatiebeleid is in 2010 niet afgerond vanwege de nieuwe fusie. Wel zijn verkennende gesprekken gestart en initiatieven gaande om voor beide stichtingen tot een masterplan ICT te komen, dat gekoppeld zal worden aan het nieuwe ondernemingsplan. Het protocol met spelregels rondom email en gebruik van internet is geëvalueerd en aan de huidige eisen aangepast. Zowel het nieuwe ICT/informatiebeleid als de protocollen worden jaarlijks geëvalueerd.
- In 2010 is een organisatiebrede quick scan voor de norm informatiebeveiliging (NEN 7510) uitgevoerd. OsiraGroep eindigde met stip op nummer 1 van de tot dan toe onderzochte VVT instellingen. Doel is in 2011 helder te hebben welke interne vervolgstappen nodig en mogelijk zijn om vervolgens de certificering (volledig) te behalen middels het starten van een project.
- Ter voorbereiding op de invoering van het Elektronisch Cliëntdossier (ECD) is een blauwdrukfase doorlopen. Een werkgroep van medewerkers besprak samen met de softwareleverancier de zorgprocessen en de gewenste functionaliteiten van het ECD. De leverancier presenteerde ter afsluiting het resultaat. De klankbordgroep met managers, teamleiders en medewerkers reageerde kritisch op de getoonde (en gemiste) functionaliteiten. Omdat de basis van het pakket, de inrichting van de cliëntenadministratie, nog onvoldoende stabiel was, besloot de Stuurgroep ECD vooralsnog niet verder te gaan met de inrichting van het ECD. Advies voor ECD was in december gereed. Keuze richting we based applicatie aangezien dit gebruiksvriendelijker is (voor zorgmedewerkers), makkelijker te implementeren en goedkoper dan ERP -systemen zoals Q-zorg, Helios en Plancare.
- De organisatie is aangesloten op AZR (AWBZ Brede Zorgregistratie).

#### 4.4.2 Klachten

##### *OsiraGroep*

In 2010 is de klachtenregeling OsiraGroep opnieuw vastgesteld. De regeling kent drie onderdelen: Interne regeling voor behandeling van klachten; Klachtenbehandeling in het kader van de wet BOPZ; Klachtenbehandeling door externe commissies. Per locatie zijn cliëntvertrouwenspersonen (cvp's) aanspreekpunt voor bemiddeling en registratie van klachten. Deze cvp's nemen klachten van cliënten aan en ondersteunen bij de afhandeling van deze klachten. De contactgegevens van de cliëntvertrouwenspersonen zijn vermeld op de website. Het doel blijft om via persoonlijke bemiddeling de klacht naar tevredenheid van de klager op te lossen en toekomstige klachten te voorkomen door probleemanalyse en verbeteracties. Per regio is de regiodirecteur verantwoordelijk voor verdere maatregelen om nieuwe klachten op een bepaald gebied te voorkomen. Dit geldt ook voor de directeurs van de bedrijfsonderdelen. De cvp's rapporteren maandelijks over de klachten aan de verantwoordelijke directeurs en de Raad van Bestuur.

Cliënten of hun familieleden kunnen ook gebruik maken van de onafhankelijk regionale klachtencommissie van de SIGRA. De leden zijn, met uitzondering van de verpleeghuisarts, niet gebonden aan één van de deelnemende instellingen. Als een klacht betrekking heeft op de instelling waar deze verpleeghuisarts werkzaam is, is voorzien in vervanging. Wanneer een cliënt of familielid of andere naaste vindt dat een klacht niet naar tevredenheid is afgehandeld door de cvp, kan men een klacht indienen bij de regionale klachtencommissie van de SIGRA. In 2010 werden 12 klachten over OsiraGroep bij de SIGRA klachtencommissie ingediend. Eén klacht werd al in 2009 ingediend. Over 10 klachten kwam het tot een uitspraak. Twee klachten werden geheel gegrond verklaard. Vier klachten werden deels gegrond verklaard. De overige klachten werden ofwel ongegrond of niet-ontvankelijk verklaard, ofwel ingetrokken, bijvoorbeeld omdat de klacht alsnog intern bij de zorgaanbieder in behandeling werd genomen. De meest voorkomende klachtonderdelen waren communicatie (9), bejegening (4), kwaliteit van zorg (10) en klachtbehandeling (5). Naar aanleiding van de klachten en de behandeling daarvan zijn diverse maatregelen genomen. De adviezen van de klachtencommissie worden intern besproken in de betreffende kwaliteitscommissies, alsmede met de cliëntenraad.

Alleen de klachten die bij SIGRA zijn ingediend, zijn in DigiMV ingevuld.

De klachten die de cvp's binnen OsiraGroep in 2010 afhandelden:

Locatie	Aantal klachten in 2009	Aantal klachten in 2010	Waarvan afgehandeld	Klacht ook naar SIGRA
A.H. Gerhardhuis	40	49	44	
De Drie Hoven	36	31	28	1 <sup>2</sup>
Leo Polak	34	35	34	
Bernardus	17	11	10	
De Bogt / Westerbeer	10	17	16	
Vreugdehof	7	8	8	
De Rietvinck <sup>3</sup>	0	8	6	1
Jatopa	4	3	1	
Scala	0	2	2	
Zoelenkerkstraat	0	2	2	
Wolbrantskerkweg	0	1	1	
OsiraThuiszorg hbh	33 11	22	22	4 (waarvan 3 ingetrokken)
Sint Jacob	11	15	15	2
De Venser	1			
Willem Dreeshuis	3	5	5	1
Park de Meer	0	2	2	2
Albatros / Berkenstede / Meijboom / Daguerre / DeVeste	8	De Veste 3 18	De veste 3 14	1 (Meijboom)
De Klinker	1	1		
Westerstraat	0	1		1
Het Schouw	15	17	14	
	231	251	227	

Op de website van OsiraGroep, in de cliëntmap die elke cliënt krijgt en in de klachtenfolder worden cliënten en hun familieleden op de hoogte gesteld van de klachtmogelijkheden.

#### Algemene bevindingen onderdeel OsiraGroep:

- Klachten over de inzet van flexmedewerkers, die niet op de hoogte zijn van procedures en niet altijd lijken te beschikken over de juiste kwalificaties. Inmiddels zijn gesprekken gevoerd met het management van de Flex-B.V. (wat ook geldt voor het Amstelringdeel), zijn afspraken gemaakt over de maximaal in te zetten flexcapaciteit en is gestart met het zodanig aanpassen van roosters van vaste medewerkers, zodat meer stabiliteit ontstaat op afdelingen;
- Klachten over het eten, zowel de kwaliteit hiervan (met name op IJburg vanuit de lichamelijk gehandicapte cliënten), als het tijdstip. OsiraGroep ging in 2010 over op een systeem leidde tot veel onrust en klachten, omdat cliënten die gewend waren 's avonds warm te eten hiervoor geen mogelijkheid meer hebben. De klachten over de kwaliteit van de maaltijden op IJburg kwamen vooral voort uit het feit dat de doelgroep daar, mensen met een lichamelijke beperking, veelal jonger is dan de gemiddelde cliënt in de V&V. Kritiek was dat de maaltijden vooral waren afgestemd op ouderen (ouderwets eten, aardappelen met groente en jus), te eenzijdig en te kleine porties. Een functionaris van het Facilitair Bedrijf is in overleg gegaan met cliënten en er is een aangepast aanbod gekomen.
- Klachten over gebrekkige zorgverlening, zoals te weinig zorg, verkeerde zorg of verkeerde medicijntoediening en incidenten. Afhankelijk van de aard van de klacht is hierop gereageerd. In bepaalde gevallen, zoals valincidenten, is rapportage aan de Inspectie verplicht. Dit is dan ook meerdere keren gebeurd in 2010.
- Klachten over het wegraken of beschadigen van kleding in de wasserij.
- Klachten over de vele personele wisselingen, gebrek aan continuïteit. Met name op IJburg in de eerste helft van het verslagjaar waren hierover behoorlijk wat klachten. Er is een plan van aanpak opgesteld, waarvan ook inspectie en zorgkantoor kennis hebben genomen. In de loop van het jaar is een meer stabiele situatie ontstaan. De

<sup>2</sup> Betreft een klacht die is ingediend in 2009.

<sup>3</sup> De Rietvinck is eind 2009 na grondige renovatie/verbouwing heropend.

LG-sector is uiteindelijk onder één directeur gebracht en er is een nieuwe manager aangesteld. De maatregelen hebben gezorgd voor meer rust, maar we zijn er nog niet.

- Klachten over openingstijden en bemensing van de winkels en recepties. Vanwege de hoge kosten zijn de openingstijden van winkels afgenomen. Mede om dit te ondervangen is het Plaza-concept geïntroduceerd. Dit houdt in dat op een aantal locaties de bezetting van receptie, winkel en koffi corner gecombineerd worden. Met minder personeel kan hierdoor toch een bepaald serviceniveau worden vastgehouden, hoewel cliënten dit toch ervaren als verlies van verworvenheden.

### *Amstelring*

Amstelring staat open voor klachten van cliënten of hun vertegenwoordigers en ziet een klacht als kans voor verbetering. Doel van klacht opvang is: herstel van relatie tussen klager en beklagde, recht doen aan klager, het systematische verzamelen, onderzoeken en beoordelen van klachten met het oog op bewaking en bevordering van de kwaliteit van de zorg en dienstverlening. Klachten kunnen het best worden afgehandeld op het niveau waar zij zijn ontstaan en moeten bij voorkeur snel en adequaat worden opgelost. De cliënt of diens vertegenwoordiger kan ook direct contact opnemen met de klachtenfunctionaris. Dit is de meest laagdrempelige vorm van klacht opvang. Daarnaast kunnen cliënten hun klacht voorleggen aan een externe klachtencommissie, wat een onafhankelijke en deskundige klachtafhandeling waarborgt. De klachtenfunctionaris registreert klachten anoniem en naar onderwerp en rapporteert elk kwartaal aan de bestuurder/ directeur. Daarnaast wordt elke klacht schriftelijk gerapporteerd aan de directie van een bedrijfsonderdeel/RVE en indien nodig ook mondeling met de directie besproken.

Informatie over de klachtenprocedure aan cliënten van Amstelring gebeurt door:

- de website van Amstelring; [www.amstelring.nl](http://www.amstelring.nl)
- de folder 'Een opmerking? Een aanmerking? Een klacht? .... wij staan er open voor', die aan elke nieuwe cliënt wordt uitgereikt.

Amstelring heeft twee klachtenfunctionarissen. Deze voerden elk kwartaal overleg met de Raad van Bestuur of directeur Amstelring a.i. Vanaf medio 2010 zijn de functionarissen onder leiding van de bestuurssecretaris gekomen. Ook vond er overleg plaats met de voorzitter van de klachtencommissie, directeuren en managers. De klachtenfunctionarissen behandelden in 2010 in totaal 131 klachten, een lichte stijging ten opzichte van 2009.

Klachtenoverzicht:	2008	2009	2010
Intramuraal 1	7	8	16
Intramuraal 2	18	21	31
Thuiszorg	23	16	18
W&W	1	19	13
KEB	3	4	2
Service Centrum	3	2	7
Klantenservice	19	15	20
Holding	-	1	0
HH	60	29	24
Totaal	134	115	131

### Het beeld van de klachten Amstelring 2010:

- Thuiszorg: vooral klachten over planning en communicatie. Cliënten werden niet altijd op de hoogte gebracht als de medewerker niet kon komen op het afgesproken tijdstip. Daarbij werd de cliënt niet altijd teruggebeld terwijl dit wel beloofd was. Ook waren er signalen van derden zoals huisartsen met kritiek op de werkwijze van Amstelring. Deze signalen gingen onder andere over bereikbaarheid en deskundigheidsniveau. Cliënten klagen over het feit dat er zoveel verschillende medewerkers komen. Cliënten vinden de organisatie niet flexibel wat de vraag om andere tijden betreft.
- Thuiszorgwinkel: cliënten waren niet altijd op de hoogte van de voorwaarden met betrekking tot vergoedingen volgens de AWBZ.
- Intramuraal: zorg is verslechterd door inzet flexmedewerkers. Dit uit zich onder andere in gebrekkige persoonlijke verzorging, het niet douchen volgens afspraak, geen adequate wondverzorging, te laat uit bed waardoor het ontbijt en de geplande behandeling gemist wordt, etc. In de verpleeghuiszorg is er minder ondersteuning bij maaltijden, onvoldoende toezicht in de avonden en zijn er onvoldoende activiteiten.

Niet altijd is bekend wie EVV-er is. Onheuse bejegening, met name door flexmedewerkers. Flexmedewerkers zijn niet goed op de hoogte van de inhoud van het zorgdossier. Duidelijk is dat de cliënten en mantelzorgers tevreden zijn over de vaste medewerkers en er veel last van hebben dat vaste medewerkers de organisatie verlaten. Ook geven cliënten en mantelzorgers aan het lastig te vinden dat er zoveel wisseling is van leidinggevenden, zodat het moeilijk is om problemen echt te bespreken en gevolg te geven aan gemaakte afspraken.

- Kleinschalig Wonen: te weinig toezicht zowel overdag als in de avonden. Ook was er onvrede over de kwaliteit en wijze van betaling Professionele Achterwacht.
- Klantenservice: er waren klachten dat het lidmaatschap via automatische incasso betaald moest worden. Tevens waren er klachten over diensten die niet volgens afspraak waren verlopen, zoals klusjesman en pedicure.
- Klachten huishoudelijke hulp gingen voornamelijk over de planning en dat tijdens ziekte en vakanties geen of weinig hulp geleverd kon worden. De start van de hulp liet soms lang op zich wachten en de kwaliteit van de hulpverlening was soms onder de maat. Zeker in de vakantieperiode zijn er veel wisselende medewerkers.
- Cliënten en mantelzorgers geven aan dat er wel gesprekken plaatsvinden over hun klacht, maar de situatie niet verandert. Mantelzorgers geven aan dat zij veel aanwezig zijn omdat zij geen vertrouwen hebben in de zorgverlening en zich zorgen maken om de veiligheid van hun familielid als zij naar huis gaan.
- De zorg wordt niet altijd structureel geëvalueerd, waardoor het zorgdossier niet goed bijgehouden wordt en medewerkers niet op de hoogte zijn van de afspraken.
- Cliënten zijn nog steeds niet goed op de hoogte van de ZZP's. Het is niet helder welke normen er gehanteerd worden voor de basiszorg.
- Medewerkers geven bij de cliënt aan overbelast te zijn.

Klachten cliënten	Aantal klachten ingediend		Aantal klachten in behandeling genomen		Aantal klachten dat gegrond is verklaard		Aantal klachten waarover advies is uitgebracht	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Huishoudelijke hulp								
Thuiszorg	1		1		1			
Thuiszorgwinkel								
Steunpunt mantelzorg								
Klantenservice (zorgcentrale/zorgregie)	1		1					
Verzorgingshuis afdeling somatiek								
Verzorgingshuis afdeling meerzorg								
Verpleeghuis afdeling somatiek	3	1	3	1	3			
Verpleeghuis afdeling psychogeriatric		1		1		1		1
Dagbestedingen								
Ledenservice (Diensten aan huis)								
Voeding & dieet	1		1					
Service Centrum	1		1		1			
Klachten op grond van BOPZ								
Anders:								
<b>TOTAAL</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

In het verslagjaar zijn twee klachten bij de externe klachtencommissie ingediend. In 2009 waren dit er 7. Beide klachten zijn in behandeling genomen door de externe klachtencommissie. De eerste klacht is op een aantal klachtaspecten gegrond verklaard en op 1 klachtaspect ongegrond verklaard. De tweede klacht zal in 2011 afgehandeld worden. De klachtafhandeling zal in 2011 bij de SIGRA ondergebracht worden. Tot de juridische fusie blijft de Klachtencommissie Cliënten Amstelring actief.

## 4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

### 4.5.1 Personeelsbeleid

In 2010 stond het personeelsbeleid in het teken van de fusie en integratie van Amstelring en OsiraGroep. Waar mogelijk werden regelingen van beide organisaties op elkaar aangepast. Zo kennen de organisaties één nieuwe medewerkersklachten- en klokkenluidersregeling die op intranet zijn geplaatst. In het verslagjaar kwamen in

het kader van de klokkenluidersregeling geen meldingen binnen bij de interne vertrouwenspersoon (één van de geestelijk verzorgers), noch bij de externe vertrouwenspersoon van de Arbodienst.

Zowel Amstelring als OsiraGroep kennen een gedragscode die geldt voor alle medewerkers en vrijwilligers. In de gedragscode is onder meer aandacht voor bejegening en omgangsvormen met collega's en cliënten en omgang met geld en goederen (voorkoming van fraude). Zo is het niet toegestaan om geld of goederen van cliënten te ontvangen of lenen, pinpas, pincode of machtigingen te ontvangen van cliënten. Relatiegeschenken met een waarde van meer dan €10,- mogen niet worden aangenomen, dan wel moeten worden ingeleverd. In het verslagjaar is geen fraude door medewerkers geconstateerd.

In beginsel wordt met alle medewerkers jaarlijks een functioneringsgesprek gevoerd en voeren leidinggevenden regelmatig werkbesprekingen met hun medewerkers. De directeuren voeren werkbesprekingen en kwartaalgesprekken waarbij de voortgang op de jaarplannen wordt gemonitord, met de Raad van Bestuur.

Ter ondersteuning van de noodzakelijke aanpassingen van de werkwijzen en werktijden in de zorg, is vanaf september de in- en doorstroom van medewerkers vanuit een hiervoor opgericht mobiliteitscentrum Amstelring OsiraGroep gecoördineerd. Dit mobiliteitscentrum heeft ook medewerkers die als gevolg van een organisatiewijziging bij "Overdag Bij Ons", begeleid naar ander werk. Van de 47 medewerkers vonden er 38 binnen zes maanden, met behulp van mobiliteit- en personeelsadviseurs een andere functie.

In 2010 is bij Amstelring het medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Gemiddeld waardeerden de medewerkers de organisatie met een 6,8. Aandachtspunten: terugdringen van werkdruk, betere informatievoorziening en communicatie door leidinggevenden, het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden, meer ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers en het verbeteren van de betrokkenheid en informatievoorziening betreffende in- en externe relaties. Deze punten zijn in 2010 vastgelegd in een verbeterplan en opgepakt.

### ***Instroom medewerkers***

Het aantal moeilijk vervulbare vacatures voor verpleegkundigen, contactverzorgenden en verzorgenden IG nam toe. Het wordt steeds lastiger om goed gekwalificeerd personeel te vinden. Dit geldt ook voor het aantrekken en behouden van voldoende verpleegkundigen en verzorgenden voor de thuiszorg. Hieraan is dit jaar extra aandacht besteed.

In januari 2010 werd FlexAR actief. Dit is een samenwerkingsverband tussen Amstelring en Zorgwerk, analoog aan Flexira bij OsiraGroep. FlexAR is sindsdien het (interne) uitzendbureau waar een beroep op gedaan kan worden bij fluctuaties in de zorgvraag. FlexAR startte als uitzendbureau voor Huishoudelijke Hulp Amstelring/OsiraGroep BV. Vanaf juni werd FlexAR ook actief voor de zorg en het Facilitair Bedrijf. De oproepmedewerkers van Amstelring zijn in dienst getreden bij FlexAR.

Het aantal vacatures op 31 december 2010:

	Vacatures	Waarvan moeilijk vervulbaar
OsiraGroep		
<i>Totaal aantal vacatures</i>	67	59
<i>waarvan WTZi-zorg</i>	67	59
<i>Waarvan cliëntgebonden</i>	63	59
Amstelring		
<i>Totaal aantal vacatures</i>	6	3
<i>Waarvan personeel WTZi-zorg</i>	5	2
<i>Waarvan cliën gebonden</i>	5	2

### **Personeelsverloop**

Het jaar 2010 kent voor beide organisaties een lagere instroom en een hogere uitstroom dan vorig jaar. Het verschil tussen instroom en uitstroom houdt direct verband met het aanpassen van de uitgaven op de inkomsten. De top drie van redenen uit dienst is: op eigen verzoek, einde contract en OBU/AOW.

<i>Verloop personeel: instroom</i>	Aantal personeelsleden	Aantal Fte
OsiraGroep		
<i>Instroom personeel in loondienst</i>	240	167
<i>Waarvan WTZI-zorg (schatting)</i>	240	167
Amstelring		
<i>Instroom in loondienst</i>	400	222
<i>Waarvan WTZI-zorg (schatting)</i>	231	154
Verloop personeel: uitstroom		
OsiraGroep		
<i>Uitstroom personeel in loondienst</i>	578	385
<i>Waarvan WTZI-zorg</i>	578	385
Amstelring		
<i>Uitstroom personeel in loondienst</i>	790	410
<i>Waarvan WTZI-zorg (schatting)</i>	336	224

### **Verzuim**

Er is nog steeds sprake van een hoog ziekteverzuim. Het verzuimpercentage is ten opzichte van 2009 licht gestegen. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door meer middenlang verzuim. Om leidinggevenden beter te faciliteren bij het managen van het verzuim is in 2010 binnen OsiraGroep de Raet Verzuimmanager in gebruik genomen. Verzuimpercentage 2010 OsiraGroep: 7,3 %; Amstelring: 7,3 %

### **Melding Incidenten Medewerkers (MIM meldingen)**

In beide organisaties kwamen totaal 154 MIM meldingen binnen. De aard van de meldingen varieert. De meeste meldingen gingen over agressie/ongewenst gedrag (102). Het gaat om zowel fysiek als verbaal geweld. Er zijn passende maatregelen genomen en leidinggevenden spraken, afhankelijk van de melding, met medewerker (s) en cliënt(en).

#### Tabel

Aard van de MIM melding	Amstelring	OsiraGroep
Ongeval	11	8
Agressie	77	25
Bijna ongeval	4	1
Gebeurtenis met materiële schade	1	1
Seksuele intimidatie	5	-
Anders	3	18

### **Vrijwilligers**

Werving van vrijwilligers kreeg in 2010 extra aandacht. De maatregelen in de nota's "Werken met DWI-cliënten binnen OsiraGroep" en "Profiteren van kennis en kwaliteiten van jongeren" waren de basis om nieuwe groepen vrijwilligers aan te trekken. Voor bestaande vrijwilligers zijn themabijeenkomsten georganiseerd en zij zijn in het zonnetje gezet met een verrassingsdag en een diner. De jaarlijkse, individuele voortgangsgesprekken zijn uitgebreid en op elke locatie vond een jaarbijeenkomst plaats. De nieuwe folder "Vrijwilligerswerk OsiraGroep" is verspreid in Osiralocaties, de Vrijwilligerscentrale Amsterdam en wachtkamers van huisartsen en fysiotherapeuten. In 2010 is de samenwerking met enkele partijen uitgebreid. Er verschijnt een apart Vrijwilligersjaarverslag.

#### 4.5.2 Kwaliteit van het werk

- *Vorderingen automatiseringsproces*  
In 2010 is het gedigitaliseerde werving- en selectieprogramma (I-Grasp) en de bijbehorende werkwijze bij OsiraGroep geëvalueerd. Door het automatiseren van het wervingsproces komen sollicitaties direct binnen bij de verantwoordelijke manager. Dit geeft meer snelheid in het selectieproces. Het systeem geeft ook meer inzicht en openheid over vacatures en sollicitanten. Het vacatureaanbod is transparant geworden, wat bevorderlijk is voor de interne mobiliteit. Vanwege de integratie met Amstelring zijn de voorbereidingen voor implementatie van I-Grasp binnen dit organisatiedeel gestart.
- In 2010 is Raet Verzuimmanager in gebruik genomen. Daarnaast is de Manager Selfservice zorgvuldig getest zodat deze in 2011 definitief uitgerold kan worden.
- Voor de digitalisering van de personeelsdossiers zijn de leveranciers gekozen.
- Er is een module aangeschaft om het plannen en volgen van scholing en ontwikkeling te ondersteunen.
- Er is een plan geschreven voor vergaande digitalisering van PO&O-processen, onder andere op het gebied van het Meerkeuzesysteem voor medewerkers, digitale loonstrook, handtekening en- declaraties en het digitaliseren van de werkstromen rondom verlofaanvragen.

#### **Opleidingen**

- Voor alle leidinggevenden binnen OsiraGroep is er een Management Development-traject (MD) van start gegaan. Het MD programma, dat gericht is op versterking van het management, wordt ook uitgerold bij Amstelring, beginnend met de leidinggevenden van die afdelingen die versneld integreren.
- Het OsiraGroep-scholingstraject "De Cliënt Centraal" waaraan medewerkers in zorg en groepspraktijk deelnamen, is in december afgerond.
- Medewerkers die werken op ADL-clusterlocaties zijn geschoold en getoetst in EVA handelingen (Eenvoudige Verpleegtechnische Assistentie), om hen beter toe te rusten voor hun taak. Verder startte de voorbereiding voor een opleidingstraject voor Helpende voor ongediplomeerde medewerkers op LG-locaties. Doel is medewerkers te kwalificeren als Helpende met extra aandacht voor de LG-cliënt.
- OsiraGroep sloot zich aan bij het "Andersom Project", een samenwerkingsverband van Calibris, Gemeente Amsterdam, Sigra, DWI en enkele Amsterdamse zorginstellingen. Met als doel gemotiveerde werklozen of uitkeringsgerechtigden te werven voor de opleiding tot Verzorgende (niveau 3).
- Het trainingscentrum ontwikkelde een handleiding ter ondersteuning van het onderzoek "**STA**pgewijs **O**nbegrepen gedrag en **P**ijn bij dementie de Baas" (STA OPI) van het Universitair Netwerk Ouderenzorg VUmc (UNO-Vmc).
- Medewerkers die ambassadeur zijn van het project "De kracht van diversiteit" volgden een interne training. Zij zijn beschikbaar voor uiteenlopende diversiteitvragen en bijvoorbeeld ook actief op banenbeurzen.
- Ondanks de moeite om personeel voor de zorg te vinden slaagden wij er weer in opleidingsplaatsen voor de opleiding Verzorgende IG en Helpende in te vullen.

#### *Toetsing professioneel handelen 2010 Amstelring*

Om de kwaliteit van zorg en hulpverlening te toetsen en zo nodig te verbeteren houdt Amstelring kwaliteitsbezoeken tijdens de zorg en hulpverlening. Gekwalificeerde toetsers gaat met de medewerker mee om te kijken hoe de zorg / hulp wordt verleend en rapporteert hierover aan de leiding en directeur. De toetsing wordt tweemaal per jaar gehouden. Alle werkgebieden en locaties van Amstelring komen minimaal 1 keer per jaar aan de beurt bij een toetsing.

#### Samenvatting Thuiszorg:

Professionele handelingen worden goed uitgevoerd. Soms wordt het zorgplan niet vooraf gelezen maar dit gebeurt vooral wanneer de zorgverlener frequent (en als enige zorgverlener) bij de cliënt komt.

Knelpunten	Aantal
Geen protocollen van de voorbehouden en risicovolle handelingen	6
Aftekenen voorbehouden en risicovolle handelingen wordt niet gedaan	2
Evaluatie niet gekoppeld aan de doelen in het zorgplan	4
Geen markering in zorgdossier dat sonde niet in de thuissituatie opnieuw ingebracht kan worden. Markering ter signalering van dislocatie is van groot belang	1
Zorg overgenomen waar cliënt dit zelf kon	1
Cliënt te weinig afgedekt bij verzorging wond	1
Cliënt te weinig zichzelf laten verzorgen	1
Geen uitvoeringsverzoek (ivm injecteren insuline) opgenomen	1
Bij de doelen in het zorgplan stonden geen evaluatie data benoem.	1
Geen zorgovereenkomst opgenomen in het dossier	1
Het ontbreekt aan een beleid vrijheidsbeperkende maatregelen voor de thuiszorg	

#### Samenvatting Huishoudelijke hulp:

Het Informeren/communiceren, werktijden volgens afspraken en respectvolle bejegening scoren hoog. Ook kennen de meeste medewerkers de regeling bij het aantreffen van een dichte deur en het gebruikt van het boodschappenformulier.

Knelpunten	Aantal
Ingevulde zorgovereenkomst ontbreekt	8
Evaluatie ontbreekt	8
Intakeformulier, arbocheck, formulier werkafspraken worden niet overal ingevuld	8
Cliëntmap is niet te vinden	8

#### Samenvatting verpleeghuizen en verzorgingshuizen:

De bejegening en afstemming met de cliënt is over het algemeen goed en zorgvuldig. Verzorgende en verpleegkundige handelingen: bijna alle handelingen worden goed verricht. Streven is, dat er 24 uur per dag een niveau 3 aanwezig is. Door personeelstekort is dit niet altijd mogelijk. Hierdoor komt het voor, dat een huiskamer wel eens onbemand is, als de niveau 3-er bij de niveau 2-er moet helpen.

Knelpunten	Aantal
Vier domeinen in het zorgleefplan zijn niet ingevuld	12
Middelen en maatregelenformulier niet ingevuld	1
Zorgplannen bevatten geen problemen, doelen en acties	9
Zorgmoment werd niet afgesloten met de vraag of alles naar wens was/of kan ik nog iets voor u doen	2
Ontbreken zorgplan na het eerste MDO	1
Medewerker kent procedure uitvoeringsverzoek niet	1
Er is geen uitvoeringsverzoek van de arts aanwezig	2
Medicijnen staan op de gang op een kar waar bewoners zo bij kunnen	1
Evaluatie gebeurt niet voorafgaand aan MDO	2
Protocol niet aanwezig in zorgleefplan	2

- Groepen eerstverantwoordelijken zijn opgeleid, medewerkers kunnen gebruik maken van trainingen bevoegd en bekwaam zodat ze deskundig blijven.
- (Nieuwe) Medewerkers zijn getraind in belevingsgericht werken en krijgen zo inzicht in wat dit in de praktijk in hun omgang met cliënt en collega betekent. Ook oefenen zij aan de hand van praktijksituaties. Medewerkers zijn positief over de training, ervaren dat zij handvatten krijgen aangereikt om de communicatie te verbeteren. De sfeer en omgang met elkaar verbetert aantoonbaar.
- In het kader van flexibel werken kregen alle medewerkers een persoonlijk gesprek met de leidinggevende en de P&O-adviseur. Gemaakte afspraken zijn vastgelegd.
- Medewerkers van het Hoge Heem en Floriande kregen een training met het thema 'Afwergedrag bij dementerenden bij het toedienen van vocht en voeding'.

#### 4.6 Samenleving

- Eind 2009 startten ROC van Amsterdam en OsiraGroep in de vernieuwde Rietvinck het Rietvinckcollege, 'de school met de oudste leraren van Nederland'. Een unieke leer/werkomgeving voor studenten die in een 'Real Life' omgeving kennismaken met alle facetten van een woonzorgcentrum. De studenten runnen De Rietvinck, ondersteund door professionele werkcoaches. Door deze leer/werkconstructie is het aantal aanwezige medewerkers in De Rietvinck hoger dan elders, wat meer tijd en aandacht voor cliënten betekent. In juni 2010 kreeg De Rietvinck een eervolle vermelding bij de Best Practices 2010 Zorg, Welzijn, & Wonen, een jaarlijkse prijs voor het beste initiatief in de sectoren zorg, welzijn en wonen.
- OsiraGroep droeg bij aan opleiding en werkgelegenheid voor kansarme jongeren met leerplekken en stagemogelijkheden. Op enkele locaties zijn mensen ingezet in het kader van de regeling Maatschappelijke Activeringsplekken van de Dienst Werk en Inkomen van de gemeente Amsterdam. Bijzonder is dat schoolgaande kinderen in de gelegenheid worden gesteld kennis te maken met het verzorgings- en verpleeghuis. Verder participeert OsiraGroep in de VMBO-carroussel, waarbij VMBO-leerlingen kennis maken met de zorg door een dagje mee te lopen.
- In 2010 is Foe Ooi Leeuw voorgedragen voor de Appeltjes van Oranje, een jaarlijkse prijs voor initiatieven die succesvol verschillende groepen mensen verbinden. De kunstprojecten met en door de Chinese bewoners hadden tot doel bij te dragen aan de bijzondere uitstraling en Chinese identiteit van het gebouw en het op een andere, toegankelijke manier naar voren halen van de wensen over de woonomgeving.
- Wederom organiseerde OsiraGroep kerstconcerten voor cliënten met het Grootkoor Amsterdam in de Amsterdamse Noorderkerk. Ruim 1.000 cliënten bezochten de concerten, ondersteund door vele medewerkers en vrijwilligers.
- Na onderzoek is besloten een bedrijf in te huren dat op basis van aanpassingen aan de installaties (spanningverlagings) minder energieverbruik geeft. Resultaat: planvorming gereed, implementatie nog niet gestart.
- OsiraGroep heeft zorg en oog voor het milieu en geeft veel aandacht aan het beperken en scheiden van afval. In alle locaties en op het hoofdkantoor zijn verzamelpunten ingericht voor het oud papier, toner, batterijen en restafval. In kleine zelfstandige locaties (zoals de Westerstraat) is het vanwege beperkte oppervlakten lastig voorzieningen te treffen die het scheiden van afval vergemakkelijken. In grotere locaties waar kleinschalig wonen wordt toegepast, is wel sprake van afvalscheiding.
- Het incomateriaal is deels ingezameld door middel van de Icova incopers en door speciale incoboxen van het Groene Team. Voor gebruikt incomateriaal hebben zij een recyclingmogelijkheid. Incomateriaal wordt met behulp van bacteriën omgezet in methaangas, water en een bescheiden residufractie van hoogcalorisch materiaal. Het methaan (biogas) dat ontstaat wordt in een warmtekrachtinstallatie verbrand en omgezet in groene energie. Deze elektriciteit wordt vervolgens geleverd aan het openbare net. De kleine resterende residufractie, bestaande uit hoogcalorisch materiaal, wordt tot een brandstofkorrel verwerkt en kent dus eveneens een nuttige toepassing als energiedrager.

#### 4.7 Financieel beleid

In dit hoofdstuk wordt een kwalitatieve analyse van het resultaat gegeven.

Het geconsolideerd resultaat over 2010 bedraagt € 5,6 miljoen negatief. In de oorspronkelijke begroting is uitgegaan van een positief resultaat van € 21.000,- over het boekjaar 2010. Het resultaat is € 5,6 miljoen lager uitgekomen dan begroot. Ten opzichte van de geprognosticeerde resultaat die in de rapportage in september 2010 werd gerapporteerd (tot maximaal € 4,7 miljoen negatief), is het resultaat nog ruim € 0,9 miljoen slechter uitgekomen. Het verschil wordt vooral veroorzaakt door een gevormde reorganisatievoorziening van € 1,1 miljoen.

De drie belangrijkste oorzaken voor het verlies van € 5,6 miljoen zijn:

- Het onvoldoende realiseren van de verwachte efficiency en effectiviteit in personele inzet door de ontwikkeling en implementatie van zorgroutes binnen de organisatie;
- Sterk toegenomen kosten uit hoofde van in huur van flexmedewerkers (personeel niet in loondienst). De toename is het gevolg van het hoge ziekteverzuim en anderzijds het gevolg van het feit dat een gedeelte van de huidige vaste arbeidsovereenkomsten (nog) niet goed aansluiten op de nieuwe roosters, waardoor er in 2010 in toenemende mate een beroep gedaan moest worden op de inzet van flexibele arbeidskrachten;
- Een gevormde reorganisatievoorziening van € 1,1 miljoen.

Bovenstaande heeft een aanzienlijke negatieve impact op de liquiditeitspositie binnen de organisatie. Inmiddels heeft de negatieve ontwikkeling van de liquiditeitsratio's er toe geleid dat de huisbankier ING intensief beheer heeft ingesteld.

Het negatieve resultaat wordt echter wel sterk beïnvloedt door de volgende omvangrijke eenmalige factoren:

- Eenmalige kosten met betrekking tot de advies, ontwikkeling en implementatie van zorgroutes/werkroosters ad € 4,0 miljoen;
- Eenmalige kosten met betrekking tot het vormen van een reorganisatievoorziening ad € 1,1 miljoen en een dotatie aan de jubileumvoorziening ad € 0,5 miljoen;
- Positief verkoopresultaat met betrekking tot de grond op locatie Beinsdorpstraat ad € 1,6 miljoen;
- Vrijval onderhoudsvoorziening ad € 1,8 miljoen;
- Verkorten afschrijvingsperiode ad € 0,9 miljoen.

#### *Omzet*

De in 2010 gerealiseerde omzet ad € 263,7 miljoen laat een lichte stijging zien ten opzichte van de in 2009 gerealiseerde omzet (€ 262,4 miljoen). Deze omzettoename is grotendeels toe te schrijven aan hogere nacalculeerbare afschrijvingen.

#### *Personele lasten*

Naast uitbreiding in fte-aantal is ook de aanzienlijke toename in inzet van flexmedewerkers (personeel niet in loondienst) oorzaak van de toename van de personele lasten.

#### *Overige bedrijfskosten*

De overige bedrijfskosten zijn in 2010 met 4,8 % toegenomen ten opzichte van 2009. De toename van de overige bedrijfskosten is vooral toe te schrijven aan de ontwikkel- en implementatiekosten van de zorgroutes door een extern bureau.

#### **Tablel: Resultaatratio. Resultaat in % van de omzet**

Bedragen x € 1.000

	2010	2009
Resultaat volgens resultatenrekening	-5.591	-1.131
Correctie kosten transformatiefonds	0	450
Correctie reserve ADL assistentie	157	0
Correctie overige reserves	-725	-957
Gecorrigeerd resultaat	-6.159	-1.638
Omzet	264 mln	262 mln
Gecorr.resultaat in % van de omzet	-2,3%	-0,6%

#### *Liquiditeit*

Als gevolg van een negatief resultaat 2010 ad € 5.6 miljoen, extra aflossingen op langlopende leningen en de omzetting van een langlopend krediet ad € 14 miljoen in een kortlopende rekening courant faciliteit is de liquiditeitsratio van OsiraGroep

Amstelring in 2010 afgenomen. Daarnaast is er in 2010 voor 16,8 miljoen euro geïnvesteerd welke gedeeltelijk gefinancierd uit eigen middelen hetgeen een verdere negatieve ontwikkeling van de liquiditeitsratio tot gevolg heeft gehad.

#### *Solvabiliteit*

Amstelring OsiraGroep streeft naar een solvabiliteit van het eigen vermogen in procenten van de omzet van minimaal 15%. Als gevolg van het negatieve geconsolideerde resultaat 2010 ad € 5,6 miljoen en een afname van de herwaarderingsreserve ad € 5,1 miljoen is deze solvabiliteitsratio (11,0%) per jaareinde onder het minimaal gewenste niveau beland. De stelselwijziging rond financial lease beïnvloeden de solvabiliteit in negatieve zin.

**Tabel: Solvabiliteit: Eigen vermogen in procenten van omzet**

	2010	2009
Eigen vermogen	30,0 mln	40,7 mln
Correctie bestemmingsreserve transformatiefonds	1,1 mln	1,1 mln
Gecorrigeerd Eigen Vermogen	28,9 mln	39,6 mln
Omzet	264 mln	262 mln
Gecorrigeerd Eigen vermogen in % van de omzet	11,0%	15,5%

Een verdere verbetering van het resultaat en solvabiliteit is onder de huidige omstandigheden wenselijk, maar blijft moeilijk. De komende jaren staat Amstelring OsiraGroep voor de uitdaging om de kwaliteit van de zorg te verbeteren zonder dat dit gepaard zal gaan met extra kosten cq. uitgaven.

<b>Resultaatratio</b>	<b>31-12-09</b>	<b>31-12-10</b>
Resultaatratio: Zvw-gefinancierde resultaten	0,0%	0,0%
Resultaatratio: AWBZ-gefinancierde resultaten	-1,0%	-2,8%
Resultaatratio: niet-Zvw- en niet-AWBZ-gefinancierde resultaten	3,9%	2,1%

<b>Liquiditeit</b>	<b>31-12-09</b>	<b>31-12-10</b>
Current ratio	71,2%	49,5%

<b>Solvabiliteit</b>	<b>31-12-09</b>	<b>31-12-10</b>
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	21,5%	17,0%
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	15,5%	11,4%

<b>Solvabiliteit (excl. res. transformatiefonds)</b>	<b>31-12-09</b>	<b>31-12-10</b>
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	20,9%	16,4%
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	15,1%	11,0%

## Afkortingenlijst

ActiZ	Landelijke brancheorganisatie voor verpleging, verzorging en thuiszorg
AO/IC	Administratieve Organisatie/Interne Controle
ARBO	Arbeidsomstandighedenwet
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BHV	Bedrijfshulpverlener of -verlening
BIG	Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg
BOPZ	Wet Bijzondere Opnemingen
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CCE	Centrum voor Consultatie en Expertise
CCR	Centrale Cliëntenraad
CQ	Consumer Quality Index is een gestandaardiseerde systematiek voor meten, analyseren en rapporteren van klantervaringen in de zorg
CTO	Cliënttevredenheidsonderzoek
CVA	Cerebro Vasculair Accidnet (beroerte)
DKS	Documentbeheer voor KwaliteitsSystemen
ECD	Elektronisch Cliënten Dossier
EVA	Eenvoudige Verpleegtechnische Assistentie
EVV	Eerst Verantwoordelijke Verzorgende
Fb	Facilitair Bedrijf
GH	Gehandicaptenzorg
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points ( audits voedsel veiligheid)
H(b)H	Hulp bij het Huishouden
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IE	Informatie Eenheid (gehandicaptenzorg)
IMOA	Indische en Molukse Ouderen Amsterdam
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
KEB	Kennis, Expertise en Behandeling
LCvV	Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden
LG	Lichamelijk Gehandicaptenzorg
LSR	Landelijk Steunpunt Medezeggenschap
MD	Management Development
MDO	MultiDisciplinair Overleg
MFC	MultiFunctioneel Centrum
MIB	Melding Incidenten Bewoners. Is hetzelfde als MIC, maar dan voor de lichamelijk gehandicaptenzorg.
MIC	Melding Incidenten Cliënten
MIM	Melding Incident Medewerker
MT	Managementteam
NVZ	Normen Verantwoorde Zorg
NVZD	Nederlandse Vereniging van Ziekenhuis Directeuren
OBO	Overdag Bij Ons
OE	Organisatorische Eenheid (verpleging en verzorging)
OLVG	Onze Lieve Vrouwe Gasthuis
OR	Ondernemingsraad
P&C	Planning en controlcyclus
PDA	Personal Digital Assistant (kleine zakcomputer)
PG	Psychogeriatrisch
PO&O	Personeel, Opleiding en Organisatie
RCA	Revalidatiecentrum Amsterdam
REC	Regionaal Expertise Centrum
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum
ROCASA	Regionaal Opleidingencentrum Amsterdam, Utrecht, Amersfoort en Leusden
ROCvA	Regionaal Opleidingencentrum van Amsterdam
RvB	Raad van Bestuur
RVE	Resultaatverantwoordelijke eenheid
RvT	Raad van Toezicht
SDSK	Stichting Digitale Snelweg Kennemerland

SIGRA	Samenwerkende Instellingen Gezondheidszorg Regio Amsterdam
SLA	Service Level Agreement
SMO	Sociaal Medisch Overleg
TIA	<i>Transient Ischaemic Attack</i> . Dit is een 'voorbijgaande doorbloedingsstoornis'. Sommigen noemen het 'een voorbijgaande beroerte'.
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
VMBO	Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
VUmc	Vrije Universiteit medisch centrum
V&V	Verpleging & Verzorging
VVT	Verpleging, verzorging en Thuiszorg
Wmg	Wet marktordening gezondheidszorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
WTZi	Wet toelating zorginstellingen
Ziki	zorginhoudelijke kwaliteitsindicatoren, deze maken onderdeel uit van het kwaliteitskader verantwoorde zorg
ZLO	Zorgleveringsovereenkomst
ZLP	Zorgleefplan
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket