

Amerpoort

Stichting Amerpoort
JAARVERSLAG 2022

Inhoudsopgave Jaarverslag 2022

Stichting Amerpoort	0
JAARVERSLAG 2022	0
DEEL I – Verslag raad van bestuur	3
Voorwoord	4
1. Algemene informatie	5
1.1. Kerngegevens	5
1.2. Kernactiviteiten	5
1.3. Werkgebied	5
1.4. Juridische structuur.....	5
1.5. Raad van bestuur	6
1.6. Specialistisch Behandelcentrum Zandheuvelweg	6
1.7. Organisatiestructuur	6
1.8. Medezeggenschap	7
1.9. Personele capaciteit	7
2. Verslag over het jaar 2022.....	8
2.1. Missie en doelstelling.....	8
2.2. Ontwikkelingen beleid 2022	8
2.3. Ontwikkelingen bedrijfsvoering	9
2.4. Ontwikkelingen ICT.....	10
2.5. Samenwerking.....	10
3. Financiële analyse verslagjaar	11
3.1. Incidentele effecten in het resultaat	11
3.2. Financiële ratio's	12
4. Toepassing gedragscode.....	12
5. Onderzoek en ontwikkeling	13
5.1. Onderzoek EMDR bij moeilijk verstaanbaar gedrag EVB.....	13
5.2. Onderzoek systeemgerichte gezinscoaching	13
5.3. Onderzoek betekenisvol contact EVB	13
6. Toekomst paragraaf.....	15
6.1. Verwachte investeringen.....	15
6.2. Financieringsverwachtingen.....	15
6.3. Verwachte personeelsbezetting	15
6.4. Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit	16

7.	Risico- en compliancemanagement.....	17
8.	Maatschappelijke aspecten van het ondernemen.....	18
8.1.	Duurzaamheid	18
8.2.	Diversiteit.....	18
8.3.	Dialogo met belanghebbenden	18
	Bijlage 1 Risicomatrix.....	19
	Deel II – Jaarverslag Raad van Toezicht	20
	Vooraf21	
1.	Raad van toezicht	22
1.1.	Samenstelling	22
1.2.	Onafhankelijkheid en belangenverstremgeling.....	22
1.3.	Taken en rollen van de raad van toezicht.....	23
1.4.	Commissies van de raad van toezicht.....	24
1.5.	Ontwikkeling raad van toezicht	25
	Opleiding en persoonlijke ontwikkeling	25
	Toezichtvisie	26
2.	Vergaderingen en bijeenkomsten	26
2.1.	Reguliere vergaderingen.....	26
2.2.	Overige vergaderingen en ontmoetingen	26
2.3.	Agendapunten	27
2.4.	Genomen besluiten.....	27

DEEL I – Verslag raad van bestuur

Voorwoord

'Helpen waar niemand helpt.' Bij de totstandkoming van de strategienota 2022-2025, bleek deze leus van de kleine zusters van de heilige Joseph die de fundatie legden voor Amerpoort, na al de jaren nog steeds van toepassing. Sinds jaar en dag slaagt Amerpoort er telkens weer in om cliënten met zeer complexe zorgvragen te ondersteunen. Dit komt ook terug in de nieuwe strategie 'zorg voor elkaar'.

Amerpoort blijft een zorgaanbieder voor mensen met een verstandelijke beperking in de breedste zin van het woord, maar Amerpoort wil specifiek expertise ontwikkelen zodat de cliënten met complexe zorgvragen, moeilijk verstaanbaar gedrag of cliënten die naast verstandelijk beperkt ook te maken hebben met verslaving of psychische problemen, nog beter ondersteund kunnen worden.

De achterblijvende tarieven voor complexe zorg (bijv. ZZP7) baren wel zorgen. Amerpoort blijft dit onder de aandacht brengen van het zorgkantoor en de VGN. De ambitie om te focussen op cliënten met een complexe zorgvraag, kan alleen gerealiseerd worden wanneer hier ook voldoende middelen voor beschikbaar zijn.

De ondersteuning bij het ontwikkelen van particuliere ouderinitiatieven en het zorg bieden aan de cliënten die daar wonen, hebben Amerpoort gesterkt in het idee dat een grotere rol en betrokkenheid van verwanten bij de zorg kansrijk is.

Tegelijkertijd staat Amerpoort anno 2022 voor een enorme uitdagingen. Amerpoort heeft te maken met een stijgend ziekteverzuim, zeker ook ten gevolge van Corona. In combinatie met een krappe arbeidsmarkt waardoor er veel vacatures zijn, leidt dit tot een stijgende inhuur van personeel niet in loondienst (PNIL). Dit heeft grote effecten op de werkdruk, de stabiliteit van teams en op het financiële resultaat dat flink onder druk staat. Samen met de ontvlechting van de samenwerking met de Carante Groep, het inrichten van een eigen ICT-organisatie en het implementeren van een aantal nieuwe applicaties, wisten we aan het begin van het jaar al dat 2022 grote inspanningen zou vragen.

Daarom stond 2022 in het teken van een nieuwe koers die zich richt op aandacht voor onze medewerkers en teams, omdat zij de belangrijkste spelers zijn in de ondersteuning van de cliënten. Aandacht van een leidinggevende die nabij is en aandacht door goede opleidings- en ontwikkelingskansen. Een ander belangrijk thema in 2022 was de stuurbaarheid van de organisatie te vergroten door het ontwikkelen van heldere normen en het verbeteren van stuurinformatie.

Om dit alles te realiseren is medio 2022 gestart met een nieuwe inrichting van de managementstructuur waarbij de span-of-control van leidinggevende wordt teruggebracht naar 25 – 40 fte. Zodat managers voldoende tijd hebben om persoonlijke aandacht te geven aan medewerkers en teams en meer tijd hebben voor operationele (aan)sturing van de zorg en het bewaken van resultaten. De steun voor deze plannen bleek niet onverdeeld en dit leidde tot de overweging om deze inrichting eerst door te voeren waar deze het meeste knelt, en gefaseerd bij teams die nog alle ruimte ervaren om taakvolwassen te kunnen blijven werken. Daarnaast zijn normen voor teams ontwikkeld en vormt een nieuwe visie op capaciteitsmanagement de basis voor het beter verdelen van de schaarste aan uren over de zorgteams.

Ondertussen blijft Amerpoort ook met stakeholders inzetten op een sterke samenwerking. Amerpoort kan niet voor elke groep cliënten zelf alle zorg bieden. Complexe problemen van mensen passen niet meer binnen de bestaande sectoren als gehandicaptenzorg, ouderenzorg, verslavingszorg of GGZ. Steeds vaker liggen oplossingen voor cliënten in samenwerking tussen zorgaanbieders, bundelen en integreren van kennis en expertise. Dat doen we met Sherpa, met GGZ Centraal en met de regionale samenwerkingspartner in de VGU.

Raad van bestuur Amerpoort

1. Algemene informatie

1.1. Kerngegevens

Amerpoort biedt een breed pakket van zorg en diensten aan mensen met een verstandelijke beperking. Zij kunnen bij Amerpoort terecht voor een uiteenlopend aanbod voor jong tot oud, met een lichte tot zeer ernstige verstandelijke beperking.

In 2022 maakten 2647 mensen gebruik van de diensten van Amerpoort, verspreid over ca. 225 locaties.

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Amerpoort
Adres	Nieuwenoordlaan 12
Postcode	3744 PA
Plaats	Baarn
Telefoonnummer	035 647 5555
Identificatienummer(s) NZa	600/840
Nummer Kamer van Koophandel	32099806
E-mailadres	info@amerpoort.nl
Internetpagina	www.amerpoort.nl

1.2. Kernactiviteiten

Amerpoort biedt een breed pakket voorzieningen en diensten, toegesneden op de (individuele) zorg en ondersteuningsbehoeften van haar cliënten. Amerpoort beheert en exploiteert verschillende locaties en activiteiten op het gebied van intra-, semi- en extramuraal zorg en biedt een gunstig leef-, begeleidings-, behandelings- en verzorgingsklimaat voor haar cliënten. Daar waar mogelijk begeleidt Amerpoort cliënten naar een vorm van betaalde, reguliere arbeid.

Amerpoort houdt ook de “Camphill gemeenschap Christophorus” in stand, waar de zorg en begeleiding vanuit de antroposofische mens- en wereldbeschouwing wordt gerealiseerd.

Amerpoort biedt in het kader van de Wet op de langdurige zorg (WLZ) zowel zorg in natura als zorg aan cliënten die zorg inkopen met een persoonsgebonden budget (PGB). Amerpoort biedt WLZ-zorg aan mensen met een verstandelijke beperking¹ in alle leeftijdscategorieën. Amerpoort leverde als partner in de zorg in 2022 ook WLZ-zorg aan cliënten die wonen in 12 wooninitiatieven van ouders of particulieren.

Naast WLZ-zorg biedt Amerpoort zorg aan cliënten tot 18 jaar in het kader van de Jeugdwet en aan volwassenen met een hulpvraag in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

1.3. Werkgebied

Amerpoort levert begeleiding en zorg aan cliënten in de gehele provincie Utrecht en enkele aangrenzende gemeenten in 't Gooi en in Almere en Nijkerk.

1.4. Juridische structuur

Amerpoort kent een stichtingsstructuur en heeft een zgn. two-tier board met een raad van bestuur en een raad van toezicht. In 2021 heeft de raad van toezicht besloten de bestuursstructuur aan te passen van een eenhoofdige naar een tweehoofdige raad van

¹ Op de website jaarverantwoording [link toevoegen](#) vindt u een overzicht van de cliëntengroepen en de zorgindicaties.

bestuur. De taken en bevoegdheden en de werkwijze van de raad van toezicht en de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten van de stichting.

1.5. Raad van bestuur

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van bestuur zijn neergelegd in een reglement. De raad van bestuur kent een voorzitter en een lid van de raad van bestuur. Beide zijn zelfstandig bevoegd om de stichting te vertegenwoordigen. De samenstelling van de raad van bestuur in 2022 betreft:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mevrouw M.H. Bolt MBA	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - Lid raad van toezicht Tactus - Bestuurslid Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland - Bestuurslid Nederlandse Vereniging voor Orthopedagogen - Eigenaar Bolt Bestuur en management
De heer drs. J.H. Janssen RC	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Lid raad van commissarissen Vivare

Ten tijde van het opstellen van dit jaarverslag heeft de raad van bestuur in goed overleg met de raad van toezicht zijn vertrek aangekondigd.

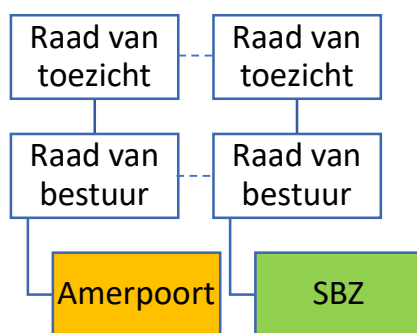
Per 1 mei 2023 zijn de heren drs. J.G. den Hollander en D.J.K.H. Boot benoemd als raad van bestuur ad interim.

1.6. Specialistisch Behandelcentrum Zandheuvelweg

Het Specialistisch Behandelcentrum Zandheuvelweg (SBZ) is een zelfstandige stichting (Stichting SBZ) en ressorteert onder de Stichting Amerpoort, met een personele unie van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van Amerpoort.

SBZ richt zich op mensen met een verstandelijke beperking die een neurologische aandoening hebben en biedt diagnostiek en behandeling. SBZ is een zelfstandige kliniek en werkt nauw samen met neurologen van Tergooi Ziekenhuizen in Hilversum en van SEIN in Heemstede. SBZ was het eerste gespecialiseerde behandelcentrum van Nederland.

Deze structuur laat zich als volgt visualiseren:



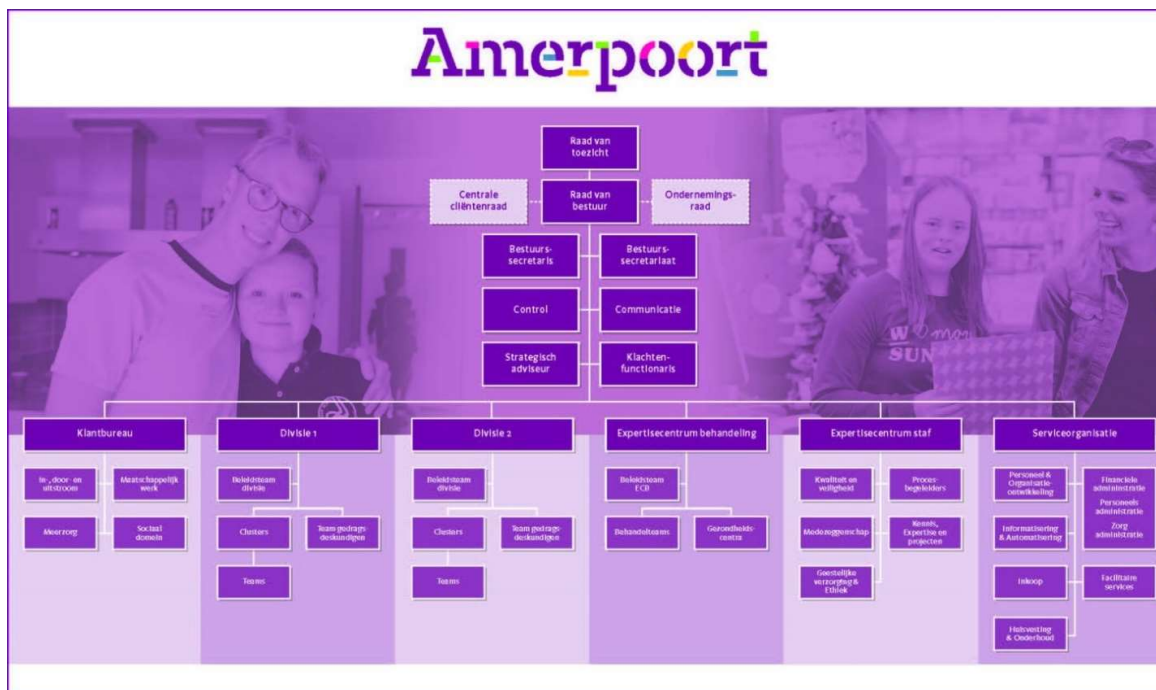
1.7. Organisatiestructuur

Amerpoort is anno 2022 ingedeeld in twee zorgdivisies, het klantbureau, het expertisecentrum (staf en behandeling), de serviceorganisatie, de afdeling concern control en de afdeling communicatie.

De divisiedirecteuren, de directeur expertisecentrum, de directeur serviceorganisatie en de concerncontroller vormen samen met de raad van bestuur directieteam. De raad van bestuur

wordt ondersteund door een bestuurssecretaris, het bestuurssecretariaat, een bestuursadviseur en een manager communicatie.

De besluitvorming voor de organisatie als geheel is voorbehouden aan de Raad van Bestuur. Voor een aantal onderwerpen is op grond van de statuten aanvullende goedkeuring van de Raad van Toezicht vereist. Het directieteam wordt door middel van periodieke vergaderingen in kennis gesteld van genomen besluiten.



Eind 2021 ontstonden in het directieteam een aantal vacatures waardoor de raad van bestuur vrijwel meteen na zijn aantreden is gestart met de werving en selectie van drie directeuren en een aantal managers. Het directieteam was begin mei 2022 compleet.

1.8. Medezeggenschap

De raad van bestuur heeft conform de Wet op de Ondernemingsraden en de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorg 2018 vormgegeven aan medezeggenschapsorganen voor zowel medewerker als cliënten of cliëntvertegenwoordigers.

Met beide medezeggenschapsraden overlegt de raad van bestuur maandelijks. Voorgenomen besluiten worden volgens wetgeving ter advies of ter instemming voorgelegd.

In afstemming met de centrale cliëntenraad werkt de raad van bestuur aan een medezeggenschapsregeling.

1.9. Personele capaciteit

Ultimo 2022 waren er bij Amerpoort 2.781 medewerkers in dienst die in totaal 1830 formatieplaatsen bezetten.

2. Verslag over het jaar 2022

2.1. Missie en doelstelling

De missie geeft aan waar Amerpoort voor gaat en staat. Ze geeft weer met welke drijfveren werknemers kiezen voor Amerpoort. De missie is om twee redenen van belang. Ze is samenbindend en motiverend: werknemers weten waarvoor Amerpoort staat. En de missie is richtinggevend met name in de keuzen voor het speelveld.

De missie van Amerpoort luidt:

‘Samen werken aan een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking, vooruitstrevend en vanuit onze maatschappelijke drijfveren.’

De zorg aan cliënten en de motivatie van medewerkers om zich elke dag in te zetten voor een goed leven, vormen het bestaansrecht van Amerpoort. Dat was zo bij het ontstaan van de voorgangers van Amerpoort en vormt nog steeds de kern van de drijfveren en ambitie. De strategie van het huidige Amerpoort bouwt – met trots – voort op de geschiedenis.

Samenwerken vormt ook een rode draad in de missie en de strategie: samenwerken binnen Amerpoort, samenwerken in de driehoek cliënt, professional en verwant en samenwerken met andere instellingen binnen en buiten de verstandelijk gehandicaptenzorg.

Amerpoort is vooruitstrevend in het ontwikkelen en toepassen van methodieken en technieken. Centraal daarin staat de overtuiging dat Amerpoort door het gebruik van de actuele en beproefde methodieken en technieken de beste zorg kan bieden aan mensen met een verstandelijke beperking. Belangrijk is ook dat Amerpoort hiermee een aantrekkelijke werkgever is voor medewerkers.

Amerpoort is een organisatie met een maatschappelijke opdracht en het werk van Amerpoort is van maatschappelijke belang. Iedereen bij Amerpoort voelt zich verantwoordelijk om mensen die in de knel zitten en geen passende zorg en behandeling kunnen krijgen, wel te helpen. Ook hier staan we op de schouders van onze voorgangers, de kleine zusters²: *helpen waar niemand helpt*. Amerpoort neemt de maatschappelijke verantwoordelijkheid om duurzaam te zijn en te werken in de breedste zin van het woord.

In de statuten heeft Amerpoort haar doelstelling als volgt verwoord: ‘De stichting heeft tot doel het bieden van professionele zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Zij richt zich op de persoonlijke en gezamenlijke ontplooiing, sociale acceptatie en integratie van haar cliënten.’

2.2. Ontwikkelingen beleid 2022

In de tweede helft van 2021 is de huidige raad van bestuur gestart bij Amerpoort. De eerste maanden van 2022 stonden in het teken van kennismaken met de medewerkers en de organisatie en verkennen van de opdracht. Dit resulteerde in de notitie ‘Beelden van 100 dagen Amerpoort’ waarin belangrijke bevindingen zijn opgenomen, die gebruikt zijn om samen met het nieuwe directieteam en vele interne en externe stakeholders opnieuw koers te bepalen. De strategische koers en ambities zijn beschreven in de strategienota met de titel ‘Zorg voor elkaar’ is in de zomer goedgekeurd door de raad van toezicht.

In de strategienota is beschreven hoe de omgeving van Amerpoort sterk verandert en de omstandigheden waarin de zorg georganiseerd wordt, ingewikkeld zijn. De groeiende schaarste aan beschikbare mensen en middelen maakt dat Amerpoort voor een grote uitdaging staat. Daarnaast zien we dat de zorgvraag van cliënten steeds complexer wordt.

² Aan de wieg van Amerpoort stond de congregatie van de kleine zusters van de Heilige Joseph, die in 1955 een rooms-katholieke ‘inrichting voor ‘zwakzinnigen’ stichtte op het terrein dat nu Nieuwenoord heet.

Verschillende organisaties constateren dat zij deze complexe zorg niet meer kunnen leveren. Amerpoort maakt juist de strategische keuze om zich te ontwikkelen als expert voor de zorg aan cliënten met een licht verstandelijke beperking gecombineerd met andere zorgbehoefte, met ernstig verstandelijke beperking en moeilijk verstaanbaar gedrag en aan cliënten met een ernstig meervoudige beperking. Daarbij heeft Amerpoort specifiek aandacht voor jonge cliënten en hun gezinssituatie en voor de ouder wordende cliënt.

Amerpoort heeft in de strategienota vier strategische ambities verwoord die de komende jaren de koers van de organisatie bepalen:

- Excellente zorg en ondersteuning.
- Optimale benutting van professionele en informele zorg.
- Optimale inzet van woonzorgvormen.
- Een slimme en duurzame organisatie.

Aandacht voor medewerkers is een belangrijk thema in de strategienota. Uit de 100-dagen analyse bleek dat managers veelal door de grote span-of-control en hun brede takenpakket, minder nabijheid aan de medewerkers en de zorgteams kunnen bieden dan wenselijk is. Terwijl blijkt dat persoonlijke aandacht en betrokkenheid van de manager belangrijk is voor het welbevinden en behoud van medewerkers.

Om de span-of-control en het takenpakket van de managers zorg passend te maken voor hun primaire verantwoordelijkheid - het aansturen van het primaire proces en het leidinggeven aan zorgteams – is in het najaar van 2022 gestart met de inrichting van het primaire proces. Eind 2022 is een adviesaanvraag voor een organisatieaanpassing ingediend bij de ondernemingsraad.

In 2022 is een aanvang gemaakt om het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsrapport verder te professionaliseren. Om de kwaliteit van zorg te monitoren zijn meetbare normen opgesteld en is gekozen om de verbetering en ontwikkeling van het kwaliteitsmanagement ieder jaar te focussen op een beperkt aantal punten. Eind 2022 heeft een externe audit plaatsgevonden in het kader van de hercertificering van het kwaliteitsmanagementsysteem van Amerpoort volgens de HKZ-norm.

2.3. Ontwikkelingen bedrijfsvoering

Een belangrijk speerpunt voor Amerpoort is de stuurbaarheid van de organisatie. Gezien de grote uitdaging die er ligt, helpt inzicht in de kosten, prestaties en resultaten bij het maken van (strategische) keuzes. Daarom is in 2022 het project “normen voor teams” gestart. Dit project heeft geresulteerd in heldere kaders voor de formatie per team gerelateerd aan de zorgindicatie van de cliënten.

Op het gebied van bedrijfsvoering en exploitatie is duidelijk dat Amerpoort een nieuw duurzaam verdienmodel moet implementeren waarin de zorgexploitatie weer een positief rendement heeft. Een belangrijke randvoorwaarde daarvoor is een juiste inzet van zorguren. Om hierop te kunnen sturen zijn normen ontwikkeld, zodat managers deze kunnen hanteren bij het sturen op de capaciteitsinzet. Met het project ‘capaciteitsmanagement’ beogen we de beschikbare capaciteit van vaste en flexibele medewerkers optimaal te benutten, zodat naar verwachting minder gebruik hoeft te worden gemaakt van personeel niet in loondienst (PNIL).

2022 was een roerig jaar in de eerste maanden nog steeds fors bepaald door de gevolgen van de coronapandemie. De harde lockdown eind 2021 dreunde in begin 2022 nog na en het ziekteverzuim was in de eerste twee maanden onverminderd hoog. Langzaam maar zeker werd alles genormaliseerd, maar de rek bij de medewerkers bleek er na twee jaar maatregelen uit te zijn waardoor het voortschrijdend verzuim pas eind 2022 afvlakte. Hierdoor is de inzet van PNIL (veelal in de vorm van zzp'ers) tot ongekende en onbetaalbare hoogte gestegen. De komende periode moet alles op alles gezet worden om deze trend om te buigen. Dit is naast het op orde krijgen van het rendement op de zorg de grote uitdaging voor het bestuur in 2023.

2.4. Ontwikkelingen ICT

In 2021 is besloten tot de ontvlechting van de Carante Groep (een samenwerkingsverband tussen zorgorganisaties). Amerpoort maakte binnen deze samenwerking gebruik van de gezamenlijk ICT-voorzieningen, salarisadministratie, juridisch advies etc. Het afgelopen jaar stond in het teken van de migratie van een gezamenlijk ICT-platform naar een volledig SAAS³-applicatielandschap, ontsloten door een modern sociaal portaal en dit alles gehost door een nieuwe service integrator. Tijdens dit migratieproces zijn tevens een aantal applicaties vervangen, waaronder het financiële pakket en het elektronisch cliëntendossier (ECD).

Met name de aanschaf, inrichting, implementatie en ingebruikname van het nieuwe ECD was een project waarbij de hele organisatie betrokken was. Ook het leren werken met de nieuwe digitale werkomgeving heeft veel van de medewerkers gevraagd.

Er is het hele jaar door een enorme inzet geweest van de programmaorganisatie, projectleiders, adviseurs, leveranciers en uiteindelijk de medewerkers om de overstap naar de nieuwe ICT-omgeving tot een succesvol resultaat te brengen. Amerpoort is in digitaal opzicht van begin jaren '10 in één klap naar 2023 gestapt en klaar voor de toekomst.

2.5. Samenwerking

Samenwerken vormt de rode draad in de strategie van Amerpoort. Amerpoort ziet de samenwerking op verschillende niveaus. Amerpoort kan haar ambities alleen waarmaken door goede in- en externe samenwerking.

Dat begint bij interne samenwerking en nieuwsgierig zijn naar expertise van collega's en kennis delen. En samenwerking met het netwerk van cliënten en vrijwilligers die kunnen bijdragen in de vorm van informele zorg en aan een zinvolle daginvulling voor cliënten.

Amerpoort kan niet voor elke groep cliënten zelf alle zorg bieden. Complexe problemen van mensen passen niet meer binnen de bestaande sectoren. Oplossingen voor cliënten kunnen we beter bieden in samenwerking met andere zorgaanbieders, door het bundelen en integreren van kennis en expertise. Zo werkt Amerpoort met een aantal zorgorganisaties uit de VGU⁴ aan verschillende projecten om het regionale zorgaanbod op peil te brengen en te houden. Het zorgkantoor Zilveren Kruis heeft middelen beschikbaar gesteld voor deze projecten. Amerpoort is trekker van projecten gericht op respijtzorg en logeeraanbod en gericht op zorg aan ouder wordende cliënten.

Samen met Sherpa en GGZ Centraal werkt Amerpoort aan een zorgaanbod voor cliënten met een licht verstandelijke beperking gecombineerd met psychiatrische problematiek. We onderzoeken samen of het haalbaar is om een woonzorglocaties te starten waar we de disciplines uit de gehandicaptenzorg en psychiatrie samen kunnen brengen. Aanvullend verkennen we of een zorgaanbieder gericht op verslavingsproblematiek zich kan aansluiten bij de samenwerking.

Amerpoort en Sherpa zijn al jaren goede burens en werken vooral in Baarn al meer dan 15 jaar samen, zoals in het gezondheidscentrum aan de Zandheувelweg. Amerpoort en Sherpa willen de krachten nog meer bundelen. Daarom hebben Amerpoort en Sherpa in 2022 een intentieverklaring getekend om te onderzoeken op welke thema's en in welke vorm de samenwerking kan worden geïntensiveerd. Het doel van de strategische samenwerking is het optimaliseren van de zorg- en dienstverlening aan de cliënten van Amerpoort en Sherpa, het versterken van goed werkgeverschap, het optimaliseren van de bedrijfsvoering en het versterken van de strategische positionering van beide organisaties. Het onderzoek is gestart in de zomer van 2022. De uitkomsten van het onderzoek zijn begin 2023 gereed.

³ SAAS = Software as a service

⁴ VGU = Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht

3. Financiële analyse verslagjaar

Het financiële resultaat van Amerpoort heeft in 2022 onder druk gestaan. Voor boekjaar 2022 was een begroting vastgesteld met een negatief resultaat van € 2,5 mln. In deze begroting waren de eenmalige kosten van de ontvlechting van Carante Groep en de migratie van het ICT landschap meegenomen voor een bedrag van € 3 mln. Amerpoort sluit het boekjaar 2022 af met een negatief resultaat van € 5,5 mln.

Amerpoort heeft te maken met aanhoudend hoge kosten van inzet van personeel niet in loondienst (PNIL), mede veroorzaakt door hoog verzuim, arbeidsmarktproblematiek waardoor vacatures moeilijk vervulbaar zijn en inzet van medewerkers boven de normuren. In 2022 is totaal € 20 mln. uitgegeven aan kosten van PNIL (begroot was € 5,2 mln.). Hiervan is het grootste deel in de zorgteams besteed (€ 16 mln.). Daarnaast is er sprake geweest van (tijdelijke) leegstand op woningen en DB-locaties en sterk stijgende kosten als gevolg van inflatie. In 2022 zien we dat Amerpoort nog geld overhoudt van de beschikbare huisvestingsmiddelen en verlies maakt op de zorgactiviteiten.

3.1. Incidentele effecten in het resultaat

In het boekjaar 2022 kent een aantal eenmalige effecten:

- De ontvlechting uit Carante Groep en de migratie van ICT heeft in 2022 € 1 mln. meer gekost dan was voorzien in de begroting. Deze stijging is veroorzaakt door extra werkzaamheden in de ICT change, hogere kosten voor training en adoptie bij implementatie van ONS⁵ en uitbreiding van de scope ten behoeve van de noodzakelijke vervanging van het financiële pakket en de toekomstbestendige migratie van BI.
- Daar tegenover staat dat de beëindigingskosten van Carante Groep € 0,6 mln. lager zullen zijn dan de opgenomen voorziening in de jaarrekening 2021 waardoor dit bedrag is vrijgevallen. De structurele jaarlijkse kosten van ICT (runkosten) zijn na de migratie fors gedaald van € 8 mln. in 2021 naar € 7,1 mln. in 2023.
- In de opbrengsten zijn eenmalige opbrengsten opgenomen van totaal € 1,6 mln. voor een nabetaling van WLZ-zorg 2021 (€ 1,0 mln.) en een eenmalige tegemoetkoming voor zware zorg (VG7) van het zorgkantoor (€ 1,6 mln.).
- Gebaseerd op het besluit tot organisatieaanpassing is in de jaarrekening 2022 een voorziening gevormd ter grootte van € 1,3 mln. voor de kosten die daarmee samenhangen.
- Ook is er sprake geweest van een eenmalige compensatie voor hoge energiekosten van € 0,4 mln. en overige eenmalige kosten voor claims ter grootte van € 0,3 mln.

Rekening houdend met de incidentele effecten bedraagt het genormaliseerde resultaat van Amerpoort in boekjaar 2022 € 3,4 mln. negatief.

⁵ ONS is het nieuwe elektronisch cliëntendossier van Amerpoort

Bedragen x € 1.000,-	Jaarrekening 2022		
	Realisatie	Begroot	Vershil
Resultaat (enkelvoudig excl. SBZ)	-5.516	-2.590	-2.984
Bijzondere incidentele posten			
Kosten ontvlechting en migratie Carante	-4.058	-3.046	-1.012
Vrijval voorziening beëindiging Carante	550		550
Nabetaling overproductie voorgaande jaren	1.002		1.002
Extra eenmalige tegemoetkoming zware zorg (VG7)	1.611		1.611
Voorziening organisatie aanpassing	-1.300		-1.300
Eenmalige energiecompensatie	400		400
Overige eenmalige kosten	-300		-300
Subtotaal bijzondere posten	-2.095	-3.046	951
Genormaliseerd resultaat	-3.421	456	-3.935

3.2. Financiële ratio's

Hoewel de solvabiliteits- en liquiditeitsratio van Amerpoort op korte termijn niet tot zorgen leidt, is gezien de ontwikkeling van het resultaat een flinke bijsturing noodzakelijk op de rentabiliteit.

Ratio's Amerpoort	Realisatie 2022	norm
DSCR = (EBITDA gedeeld door rente en aflossing)	1,6	> 1,3
ICR = (EBIT / rente)	-6,2	> 2,0
Net debt/EBITDA = (Netto rentedragende schuld / EBITDA)	-10,5	< 3,5
Current ratio = Vlottende activa/vlottende passiva	1,5	> 1,0
Loan to value = Lang lopende leningen / Materiële Vaste Activa	0,2	< 0,7
Solvabiliteit = Eigen vermogen / Totaal vermogen	50%	> 25%
Weerstandsvermogen = Eigen vermogen / omzet	32%	> 20%
Rentabiliteit = Netto resultaat / omzet	-3,0%	> 1,5%

In de strategienota is deze urgentie beschreven en een plan van aanpak ter verbetering van de bedrijfsvoering is uitgewerkt. Zo is in Q4 van 2022 een start gemaakt met meer resultaatgericht sturen op de normen voor teams en de pilot capaciteitsmanagement.

4. Toepassing gedragscode

In 2022 is een nieuwe governancecode voor de zorg vastgesteld. Deze governancecode vormt voor Amerpoort een leidraad om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van zorg en het realiseren van onze maatschappelijke doelstelling.

In 2022 is een herziening van de statuten van Stichting Amerpoort in gang gezet. De nieuwe statuten voldoen aan de Governancecode Zorg 2022. Daarnaast is in het verlengde van de statuten en de governancecode een conflictregeling opgesteld. De statutenwijziging is ter advies voorgelegd aan de medezeggenschapsorganen. Ultimo 2022 wachten we op het advies van de centrale cliëntenraad.

5. Onderzoek en ontwikkeling

Amerpoort vindt het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de (door)ontwikkeling van zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking. Amerpoort draagt bij door eigen medewerkers in te zetten voor (wetenschappelijk) onderzoek en mee te werken aan lopende onderzoeken. Amerpoort besteedt ca. 1 fte per jaar aan onderzoek.

5.1. Onderzoek EMDR bij moeilijk verstaanbaar gedrag EVB

“Veel mensen, ook mensen met een verstandelijke beperking, maken in hun leven traumatische gebeurtenissen mee. Een deel daarvan ontwikkelt PTSS. Als deze mensen niet behandeld worden, blijven de problemen vaak bestaan. Mensen met een ernstige tot matige verstandelijke beperking kunnen niet of beperkt praten over hun gevoelens of vertellen wat ze hebben meegemaakt. Gedrag is de belangrijkste manier waarop ze het kunnen uiten. We zijn begonnen met het aanpassen van een bestaand trauma-interview voor mensen met een licht verstandelijke beperking. Om het bruikbaar te maken voor mensen met een ernstige tot matige verstandelijke beperking. We valideren dit aangepaste trauma-interview, door het te gebruiken bij een grote groep cliënten van meerdere zorgorganisaties. Tegelijkertijd kijken we of we PTSS bij cliënten met een ernstige verstandelijke beperking kunnen behandelen met EMDR. Zien we na behandeling met EMDR een verandering in PTSS-symptomen en moeilijk verstaanbaar gedrag?”

De voorlopige resultaten van de effectstudie zijn positief. We ontmoeten nu al begeleiders die na een geslaagde interventie bij de ene cliënt suggereren dat EMDR misschien ook kan werken bij een andere cliënt. Dat is mooi, die olievlek hebben we nodig. Want om langdurig psychisch lijden van mensen met een ernstige tot matige verstandelijke beperking te voorkomen, moeten we zoveel mogelijk mensen bereiken.

5.2. Onderzoek systeemgerichte gezinscoaching

Sinds 2019 is er een onderzoek gaande naar de effectiviteit van de interventie Systeemgerichte gezinscoaching. Na de afronding van het onderzoek naar de behandelintegriteit van de interventie in 2020, is eind 2021 de start gemaakt aan het ROM-onderzoek door middel van een pilotstudie. Na deze pilotstudie heeft het onderzoek een periode stilgelegen. In augustus 2022 is het onderzoek overgenomen door een nieuwe gedragsdeskundige. Na deze overname is de vraag naar boven gekomen of onderzoek op dit moment nog past bij de behoefte en het eerder opgestelde doel. Er zijn gesprekken gevoerd met de gedragsdeskundigen van de gezinscoaches, waarin is besproken wat zij willen bereiken met het onderzoek. Op basis van deze gesprekken en eerder verkregen informatie is een kort adviesrapport opgesteld rondom de voortzetting van het onderzoek. De conclusie luidt dat onderzoek geen passend antwoord lijkt te zijn op de behoefte die er ligt om meer ondersteuning te krijgen bij het aanbrengen van structuur en focus op methodisch werken binnen gezinscoaching.

In samenspraak is het besluit genomen om het onderzoek stop te zetten. Er wordt een traject opgezet waarin onder begeleiding van een expert een implementatieplan opgesteld wordt.

5.3. Onderzoek betekenisvol contact EVB

In een interviewstudie, de eerste studie in dit onderzoeksproject, is onderzocht wat voor begeleiders een interactiemoment met een persoon met een zeer ernstige verstandelijke beperking betekenisvol maakt en welke omstandigheden van invloed zijn op het ontstaan van een betekenisvol interactiemoment. Deze studie is in 2022 gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift (Meaningful moments of interaction with people with profound intellectual disabilities: Reflections from direct support staff - Penninga - 2022 - Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities - Wiley Online Library) en de resultaten zijn beschreven in een Nederlandstalige factsheet (Betekenisvolle interactiemomenten met mensen met een zeer ernstig verstandelijke beperking - AWVB).

Voor de tweede studie, een observatiestudie, is de dataverzameling afgerond en is een start gemaakt met de data-analyse. Onderzocht wordt wat er 'in gedrag' gebeurt tijdens een betekenisvol interactiemoment tussen een persoon met een zeer ernstige verstandelijke beperking en zijn/haar begeleider.

Het onderzoeksvoorstel voor de fysiologiestudie, de derde studie, is goedgekeurd door de Ethische Commissie. In deze studie worden lichamelijke reacties van personen met een zeer ernstige verstandelijke beperking en hun begeleider tijdens een betekenisvol interactiemoment onderzocht. Het streven is in het eerste kwartaal van 2023 te starten met de dataverzameling.

6. Toekomst paragraaf

De strategische keuze die Amerpoort heeft gemaakt om te focussen op zorg aan cliënten met een meer complexe zorgvraag, vraagt om voortdurende aandacht voor de bekostiging daarvan. De tarieven voor complexe zorg zijn niet altijd toereikend. Dit vraagt om strakke sturing en voortdurende afstemming met het zorgkantoor.

De groeiende vraag van particuliere ouderinitiatieven onderschrijft de behoefte van cliënten aan meer zorg op maat. Deze woonzorgvorm laat ook zien dat verwanten graag een grotere rol en betrokkenheid willen hebben en bereid zijn om een deel van de zorg voor hun rekening te nemen. Amerpoort wil ook in de 24-uurs zorg in natura verwanten meer betrekken en een rol geven in de zorg. Enerzijds gericht op meer verbinden en samenwerken en anderszijds gericht op het ontlasten van de zorgprofessional.

Amerpoort wil de komende jaren een inhaalslag maken op het gebied van investeringen in het vastgoed. Daarbij gaat het om verbouw en nieuwbouw en voornamelijk op woonpark Nieuwenoord. Nu het bestemmingsplan hiervoor is gewijzigd kan dit in gang worden gezet.

Amerpoort heeft in 2022 de Green Deal Duurzame Zorg getekend. Bij nieuwe investeringen zal dus gekeken worden naar de duurzaamheid van die investeringen. Daarnaast zullen we de komende jaren beoordelen welke verbeteringen het gebied van duurzaamheid doorgevoerd kunnen worden in het vastgoed dat niet op de korte termijn verbouwd of vervangen gaat worden.

De afgelopen 2 jaar is er fors geïnvesteerd in het up-to-date brengen en compleet vernieuwen van de ICT-omgeving. De komende jaren verwachten we daarin minder te hoeven investeren en zullen we ons vooral richten op innovaties en verdere verbeteringen die binnen de exploitatie kunnen worden opgevangen.

6.1. Verwachte investeringen

In 2022 is het LTZHP⁶ geactualiseerd. In het eerste half jaar van 2023 worden de investeringen die daar uit voort komen uitgewerkt in een meerjareninvesteringsplan en worden doorgerekend in een meerjarenraming. De komende 10 jaar verwacht Amerpoort een investeringsvolume van € 80 á € 90 miljoen. Vanaf 2024 verwachten we de eerste grote investeringen te doen. De voorbereidingen daarvan zijn in volle gang.

6.2. Financieringsverwachtingen

Amerpoort zal deze investeringen van € 80 á € 90 miljoen slechts beperkt uit eigen middelen kunnen financieren. Om de investeringen van de komende jaren te kunnen doen, zal daarom een financieringsplan worden opgesteld. In de loop van 2023 zullen tevens financieringsarrangementen worden gesloten om in de liquiditeitsbehoefte te kunnen blijven voorzien.

6.3. Verwachte personeelsbezetting

We verwachten de komende jaren geen grote groei in activiteiten en om die reden zal de personeelsbehoefte niet veel groter worden. De bezetting van de begrote benodigde formatie staat echter onder enorme druk. Het aantal vacatures is in 2022 opgelopen en hoewel er veel aandacht is voor het werven van nieuwe medewerkers slagen we er voor locaties waar cliënten wonen en begeleid worden die een complexe zorgvraag hebben, niet goed in om de bezetting op peil te houden. Dit wordt nu opgevangen met de inhuur van personeel niet in loondienst (al dan niet zzp'ers). De meerkosten die dit met zich meebrengt zetten het resultaat en het rendement van Amerpoort enorm onder druk. Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zal Amerpoort de komende jaren veel aandacht besteden aan behoud van medewerkers en aantrekkelijk werkgeverschap, maar ook op de inzet van technologie om het werk te verlichten.

⁶ LTZHP=Langetermijn Zorghuisvestingsplan

6.4. Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

De afgelopen jaren zijn de omstandigheden waarin Amerpoort moet opereren fors verslechterd. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, die enorm krap is geworden en waarin ook nog eens veel mensen ervoor kiezen om alleen als zzp'er in de zorg te willen werken, en de stijgende arbeidskosten, zetten de rentabiliteit zwaar onder druk.

De tarieven die betaald worden voor de zorg aan cliënten met complexe zorgvragen zijn op dit moment onvoldoende. Ook dit tast de rentabiliteit aan.

De gestegen grondstofprijzen, de kosten van aannemers zijn het afgelopen jaar ook gestegen en dit zet de businesscases voor de nieuwe geplande investeringen onder druk. De sterk gestegen rentekosten dragen hier eveneens negatief aan bij omdat Amerpoort hierdoor met een hogere rendementseis moet werken.

Amerpoort is gezien de staat van veel vastgoed gevoelig voor stijgingen van de prijzen van energie. Deze zijn wel zoveel mogelijk afgedekt, maar de komende jaren zullen de deelcontracten langzaam maar zeker worden vernieuwd en krijgen we te maken met de gestegen kosten. We houden in de begroting van 2023 rekening met een stijging van € 2,6 mln. voor onderhoudskosten, energiekosten en kapitaallasten. Daarnaast ontvangt Amerpoort in 2023 DUMAVA⁷-subsidie voor het verduurzamen van vastgoed.

Voor 2023 heeft Amerpoort een begroot exploitatieresultaat van € 2,5 mln. afgegeven, een rendement van 1,3%. De actuele resultaten van het eerste kwartaal 2023 blijven achter ten opzichte van begroting. Er wordt nog steeds veel extern personeel ingezet waardoor de kosten van personeel niet in loondienst (PNIL) hoger liggen. In de afgegeven jaarprognose voor 2023 is zichtbaar dat er bijgestuurd zal worden op de inzet van PNIL in de zorgteams en dat er daarnaast extra opbrengsten worden verwacht onder andere voor meerzorg en betere bezetting. Als gevolg van extra (tijdelijke) kosten van aanpassingen in bestuur en directie is er een totale jaarprognose afgegeven die waarschijnlijk iets lager is dan begroting.

⁷ DUMAVA-subsidie = subsidieregeling Duurzaam Maatschappelijk Vastgoed.

7. Risico- en compliancemanagement

Sinds 2021 pakt Amerpoort het risico- en compliance management integraal op. Jaarlijks worden de strategische risico's bepaald en vastgelegd in een jaarplan. Zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau brengt Amerpoort risico's en kansen in kaart en spreekt maatregelen af om risico's te verkleinen of om op verantwoorde wijze met risico's te kunnen omgaan.

Amerpoort onderkende in 2022 de volgende en bedreigingen voor de komende jaren:

- Meer complexe zorgvraag.
- Openstaande vacatures en geringe beschikbaarheid medewerkers door krappe arbeidsmarkt.
- Aanhoudend hoog verzuim.
- Druk op de bekostiging vanuit macrobudget.
- Tarieven die wij berekenen aan cliënten en derden zijn niet altijd kostendekkend.
- Hoge kostenstijgingen door hoge inflatie.
- Afwikkeling migratie en inrichting applicaties, stabiliteit van systemen, beschikbaarheid van gegevens, adaptatie door gebruikers.
- Vastgoed sluit niet aan op de vraag van cliënten en op de moderne eisen.
- Sturingsinformatie sluit nog niet volledig aan op de geformuleerde kaders en normen.

Op basis van de inschatting van de kans x de impact van genoemde kansen en bedreigingen heeft Amerpoort uit het geheel van risico's de belangrijkste strategische risico's gefilterd. De risicobereidheid van Amerpoort is laag. Amerpoort zet met maatregelen in op het zoveel mogelijk beperken van de risico's. In bijlage 1 vindt u een meer gedetailleerde risicomatrix.

Compliance management

Amerpoort heeft in kaart gebracht welke wet- en regelgeving relevant is en invloed heeft op het beleid van Amerpoort. Voor de domeinen cliënt & veiligheid, team & medewerker, bedrijfsvoering & huisvesting en netwerk & omgeving is de vigerende wet- en regelgeving geïnventariseerd. Amerpoort volgt continue de wijzigingen in wet- en regelgeving en past waar nodig haar beleid aan. Op deze manier voldoet Amerpoort aan vigerende wet- en regelgeving.

In 2023 hebben een aantal cliënten van Amerpoort te maken gehad bij een datalek bij NEDAP, de leverancier van het elektronisch cliëntendossier ONS en het cliëntenportaal CarenZorgt. Via Amerpoort heeft Nedap de getroffen cliënten geïnformeerd. Amerpoort heeft melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

8. Maatschappelijke aspecten van het ondernemen

8.1. Duurzaamheid

Amerpoort wil bij alle activiteiten op een verantwoorde manier omgaan met de beschikbare middelen en met de leefomgeving. Daarbij zoekt Amerpoort het evenwicht tussen financiële resultaten, transparantie, sociale belangen en het milieu. Dat is ook de reden dat Amerpoort vol overtuiging in 2022 de Green Deal voor de zorg 2.0 heeft getekend. Met de ondertekening van de Green Deal zet Amerpoort vol in op duurzame zorg voor een gezonde toekomst.

In 2022 jaren heeft Amerpoort al een aantal stappen gezet: zoals het recyclen van de matrassen en afvalscheiding in woningen en op locaties. Bij een aantal locaties zijn zonnepanelen geplaatst en nieuwe panden – zoals locatie Ameland in Utrecht - voldoen aan de eisen voor duurzaamheid.

Op diverse locaties zijn duurzame acties: bij locatie Vinkenoord hebben een cliënt en begeleider zich verdiept in het thema duurzaamheid, met als doel tips en trucs en een haalbaar actieplan voor de locatie.

Maar Amerpoort beseft ook dat er nog veel meer te doen is. Daarom zal Amerpoort de milieuthermometer die is ontwikkeld door het Milieu Platform Zorg, gaan implementeren om het effect van duurzaamheidsmaatregelen zichtbaar te maken. De milieuthermometer biedt concrete kaders op het gebied van energiebesparing, afvalbeperking, mobiliteit, voeding, wonen en voor het werken met Green Teams om energiebesparende initiatieven van medewerkers en cliënten te stimuleren en verder te helpen.

8.2. Diversiteit

Amerpoort is een zeer kleurrijke organisatie. Amerpoort kent veel verschillende culturen: de cultuur op een woonpark als Nieuwenoord met een lange, intramurale, geschiedenis vanuit een Katholieke oorsprong, is heel anders dan op een locatie voor jongeren met een licht verstandelijke beperking in een nieuwbouwwijk in Vleuten, of onze op Antroposofische leest gestoelde locatie Christophorus, of een ouderinitiatief.

Voor cliënten en medewerkers geldt: je mag zijn wie je bent. Met je eigen achtergrond, afkomst, geloof en seksuele voorkeur. Amerpoort schenkt aandacht aan feestdagen en rituelen van verschillende religies. En het consultatieteam Lichamelijkheid, Intimiteit en Seksualiteit ondersteunt bij vragen over seksuele ontwikkeling en relaties.

Amerpride zet zich in voor seksuele en genderdiversiteit binnen Amerpoort. Amerpride richt zich zowel op cliënten als op medewerkers. Amerpride organiseert jaarlijks een coming out dag viering. In 2022 heeft Amerpoort meegevaren tijdens de Utrecht Canal Pride met een eigen boot. Cliënten en medewerkers vanuit alle lagen van de organisatie lieten op deze dag zien dat iedereen zichzelf mag zijn en dat je trots mag zijn op wie je bent.

8.3. Dialoog met belanghebbenden

De raad van bestuur is 2022 gestart met het vastleggen van hun eerste bevindingen van Amerpoort in de notitie 'Beelden van 100 dagen'. Deze bevindingen waren gebaseerd op ontmoetingen met verschillende stakeholders van Amerpoort zoals cliënten, medewerkers, verwanten, vrijwilligers, samenwerkingspartners en het zorgkantoor.

Aan de hand van de 'Beelden van 100 dagen' is de raad van bestuur een dialoog gestart over de toekomst van Amerpoort. In deze sessies is gesproken met directeuren, clustermanagers, gedragsdeskundigen, beleidsmedewerkers, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. En ook met vertegenwoordigers van gemeenten, collega zorgaanbieders, de bank, het zorgkantoor en bestuurders van ouderinitiatieven. Telkens met de vragen: Herkennen jullie de beelden? En met welke strategie kan Amerpoort zich voorbereiden op de externe ontwikkelingen en toekomstbestendig blijven?

De uitkomsten uit deze dialoogsessies zijn meegenomen in de strategie van Amerpoort.

Bijlage 1 Risicomatrix

Risico naam en beschrijving	Wat gaat er mis als dit risico zich voordoet	Risico waarde	Mitigatie	Beschrijving maatregel
Knelpunten in- en doorstroom cliënten	Dure zorg als gevolg van extra inzet op bestaande locaties; Niet inspelen op vraag van de cliënt; cliënten gaan naar andere locaties. Mogelijke leegstand bedden.	6	beperken	Opzet klantbureau; Regionale plekken creëren. Afspraken over in- en doorstroom tijden.
Onvoldoende inzicht in de vraagontwikkeling van (potentiële) cliënten.	Niet op tijd juiste aanbod beschikbaar. Cliënten komen niet bij Amerpoort	4	beperken	Opzet klantbureau, marktontwikkelingen monitoren
Continuïteit, kwaliteit van zorg en financierbaarheid complexe zorgvragen	Niet de juiste zorg of onvoldoende middelen om de juiste zware/complexere zorg te kunnen leveren	6	beperken	Veel aandacht voor complexe doelgroep en inzet extra middelen in tarieven of via andere route (Zorgkantoor, VGN, Kostprijs onderzoek KPMG).
Kwaliteit van medische zorg in de regio	Niet de juiste zorg of onvoldoende medische zorg in de regio voor hoge ZZP's.	6	beperken	Traject "medische zorg in de regio"
Moeilijk vervulbare vacatures; arbeidsmarktontwikkeling	Personeelstekort en hoge inzet PNIL	9	beperken	Continue aandacht voor vacatures, permanent werven; arbeidsmarktcampagne; Optimaliseren flexinzet. Aandacht voor verloop. Capaciteitsmanagement. HR en recruitment werken meer samen. Uitbreiding contracturen (potentieel pakken).
Hoog verzuim	Toename personeelskosten door inzet PNIL, onderbezetting in teams, hoge werkdruk, druk op zorgverlening	9	beperken	Continue onder de aandacht; inzet casemanager verzuim en uitkomsten HR analytics vertalen naar actieplan
Uitstroom medewerkers	Verlies van kennis en ervaring; gebrek aan continuïteit	9	beperken	Focus op behoud, ontwikkelmogelijkheden vergroten. Inzetten op aandacht voor de individuele medewerker.
Niet sturen op heldere kaders voor teams	Door het ontbreken van heldere kaders voor teams (en KPI's) om te sturen op goede zorg en gezonde bedrijfsvoering staat het resultaat onder druk en kan onvoldoende worden bijgestuurd.	9	beperken	Ontwikkeling van normen voor teams met bijbehorende KPI's en stuurinformatie. Vaak en veel aandacht voor het bespreken resultaten en acties per cluster.
Productieregistratie is niet juist, tijdig of volledig	Niet voldoen aan verantwoordingseisen, niet of te laat opbrengsten ontvangen voor geleverde zorg, geen stuurinformatie. Te lage voorlopige herschikkingsafpraak met zorgkantoor.	6	beperken	Maandelijkse rapportage productie registratie proces, Interne controle. Cyclisch werken: aandacht voor registratie in ECD
Verouderde vastgoed sluit niet meer aan op de cliëntvraag	Leegstand vanwege ongeschikte woningen, lagere bezettingsgraad en daarmee derving inkomsten en kwaliteit/efficiency zorgverlening	9	beperken	Update portefeuilleplan en lange termijnzorghuisvestingsplannen; verbetering inrichting en sturing op realisatie van vastgoedambities. Actief inzetten op sturing vanuit regio-overleg in samenwerking met huisvesting.
Herziene sjabloon meerzorg leidt mogelijk tot minder middelen voor "meerzorg"	Er is minder geld beschikbaar voor meerzorg; nieuwe beschikkingen staan onder druk.	6	beperken	Bezwaarprocedure en gesprek met zorgkantoor
Stijgende bouw- en energiekosten: marktwerking, inflatie, bouwbesluit energieprestatie wordt steeds hoger	Investeringsplanning / Projecten niet haalbaar. Portefeuilleplan en investeringsplanning worden niet waargemaakt. Risico op leegstand neemt toe. Hoge indexering energie intensieve leverancierscontracten.	9	beperken of accepteren	Beperken: kwaliteit verlagen (minder m² bouwen) of Accepteren: budget verhogen. Inzetten op TCO (total cost of ownership) Opstellen notitie om keuze te maken. Compensatie maatregelen overheid?
Onrust tijdens transitie fase van huidige naar nieuwe organisatie	Afleiding, te weinig focus op resultaatverbetering, verlies van medewerkers, vacatures in management	6	beperken	Goede communicatie, zorgvuldig proces van besluitvorming, besluit geeft duidelijkheid, aandacht in transitiefase

Deel II – Jaarverslag Raad van Toezicht

Vooraf

De raad van toezicht legt in het kader van “Goed Toezicht” jaarlijks verantwoording af door publicatie van het jaarverslag op de website van Amerpoort. In het jaarverslag wordt onder andere informatie opgenomen over de samenstelling van de raad van toezicht, de aandachtsgebieden van de leden en hun nevenfuncties, genomen besluiten en de wijze waarop toezicht is gehouden. Hieraan voorafgaand gaan we kort in op een aantal belangrijke gebeurtenissen voor Amerpoort, en daarmee ook de raad van toezicht, in 2022.

Strategienota ‘Zorg voor elkaar’

De nieuwe raad van bestuur heeft medio 2022 de eerste versie van de strategienota toegelicht. De titel ‘Zorg voor elkaar’ geeft de kern van de strategie weer: Bij Amerpoort draait het om *zorg*. Dat willen we goed *voor elkaar* hebben. Voor onze cliënten en hun verwanten én zeker ook voor onze medewerkers. De raad van toezicht heeft na eerste lezing aandachtspunten meegegeven aan de raad van bestuur. In september 2022 heeft de raad van toezicht de strategienota goedgekeurd.

Organisatieaanpassing

Als eerste stap richting strategie-implementatie heeft de raad van bestuur zich gebogen over de inrichting van de organisatie. Met als doel de aandacht voor medewerkers en teams van leidinggevendenden te vergroten en de sturing te verbeteren, heeft de raad van bestuur in december 2022 goedkeuring gevraagd op het voorgenomen besluit tot aanpassing van de managementstructuur.

Samenwerking Sherpa

Amerpoort en Sherpa kennen een jarenlange (inhoudelijke) samenwerking en de raden van bestuur zien kansen in het intensiveren van de samenwerking. We hebben kennis gemaakt met de raad van toezicht van Sherpa en hebben gezamenlijk ingestemd om te onderzoeken op welke thema’s en in welke vorm een strategische samenwerking gewenst is.

Ontvlechting Carante Groep

Eind 2021 hebben de deelnemende organisaties aan de Carante Groep besloten de samenwerking per 31 december 2022 te beëindigen. Daarom stond 2022 voor Amerpoort in het teken van het ontvlechten van de ICT-systemen van de Carante Groep, het kiezen van een service provider, een nieuw ECD en een nieuw administratief systeem en het inrichten van een nieuwe digitale werkplek. De auditcommissie bedrijfsvoering en huisvesting heeft de ontwikkelingen nauwlettend gevolgd. Met gepaste trots presenteerde Amerpoort eind september de nieuwe digitale werkplek. De raad van toezicht heeft bewondering voor het bereikte resultaat in relatief korte tijd.

Corona

In het begin van 2022 had Nederland nog te kampen met de gevolgen van de coronapandemie. Dat beperkte ook de raad van toezicht in het ontmoeten van elkaar, de raad van bestuur en andere stakeholders en medewerkers van Amerpoort. Gelukkig is in de loop van de 2022 het tij gekeerd. In april heeft de raad van toezicht weer werkbezoeken kunnen brengen aan verschillende locaties van Amerpoort. Uit eerste hand horen en ervaren wat er speelt op de groepen en bij de medewerkers helpt bij het gesprek met de raad van bestuur en het nemen van besluiten.

Mr. Loes M. van der Sluis
Voorzitter raad van toezicht Amerpoort

1. Raad van toezicht

1.1. Samenstelling

De raad van toezicht kenmerkt zich als een goed team met verschillende expertise gebieden en persoonlijkheden. De leden vullen elkaar aan waardoor onderwerpen vanuit verschillende gezichtspunten worden beschouwd. Samen beschikken de leden van de raad over de noodzakelijk kennis om de strategie, de doelen van het beleid, de kwaliteit en de resultaten van geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering te kunnen beoordelen en daarnaast sparringpartner en klankbord te kunnen zijn van de raad van bestuur.

De profielschets voor de raad van toezicht van Amerpoort beschrijft de kwalificatievereisten voor en competenties van de individuele leden van de raad van toezicht. Ook bevat de profielschets de randvoorwaarden voor het functioneren van de raad als geheel. De profielschets voldoet aan de eisen die de Governancecode Zorg stelt. In de huidige samenstelling van de raad van toezicht beschikt ten minste één lid over relevante kennis en ervaring in de zorg.

In 2022 is de samenstelling van de raad van toezicht onveranderd gebleven. Eind december 2022 bestond de raad van toezicht uit de volgende leden:

<i>Naam</i>	<i>Rollen</i>	<i>Datum benoeming</i>	<i>Aftredend per</i>	<i>Herbenoembaar</i>
Mevrouw Mr. L.M. van der Sluis	- Voorzitter RvT. - Benoemings- en honoreringscommissie.	01-02-2018	31-01-2026	Nee
Mevrouw Prof. Dr. A.P. Nieboer	- Vicevoorzitter RvT - Voorzitter auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid	01-01-2016	31-12-2023	Nee
Mevrouw J.J. Hellinga, arts	- Voorzitter benoemings- en honoreringscommissie - Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid	01-01-2018	31-12-2025	Nee
De heer drs. R.R.S. Santokhi RA	- Auditcommissie Bedrijfsvoering & Huisvesting	01-01-2019	31-12-2026	Nee
De heer Drs. R.G.J. te Brake	- Voorzitter Auditcommissie Bedrijfsvoering & Huisvesting	01-10-2019	30-09-2023	Ja

In verband met het aflopen van de eerste zittingstermijn van de heer Santokhi heeft conform statuten in december 2022 een hertoetsing plaatsgevonden aan de hand van geldende criteria met betrekking tot profiel en samenstelling van de raad van toezicht en de vereiste kwaliteiten van de toezichthouders. In klein comité hebben de overige leden van de raad van toezicht deze hertoetsing uitgevoerd en vastgesteld dat de heer Santokhi herbenoembaar is. Daarop is besloten tot herbenoeming van de heer Santokhi per 1 januari 2023. De medezeggenschapsorganen zijn formeel geïnformeerd over de herbenoeming.

1.2. Onafhankelijkheid en belangenverstrengeling

De leden van de raad van toezicht dienen onafhankelijk te zijn. Dit is vastgelegd in artikel 11 van de statuten en artikel 2 van het reglement van de raad van toezicht. Tevens staan in artikel 16 van de statuten en artikel 10 van het reglement van de raad van toezicht bepalingen om belangenverstrengeling tegen te gaan.

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, van de raad van bestuur en van welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Onderstaand overzicht toont de primaire functie en nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht op 31 december 2022.

<i>Naam</i>	<i>Primaire functie</i>	<i>Nevenfuncties</i>
Mevrouw Mr. L.M. van der Sluis	Advocaat - Berculo Advocaten	- Lid van de raad van commissarissen RK woningbouwvereniging Zeist - Lid Raad van Commissarissen Woningcorporatie Centrada
Mevrouw Prof. dr. A.P. Nieboer	Professor Sociaal-Medische Wetenschappen aan de Erasmus School of Health Policy & Management, Erasmus Universiteit Rotterdam	
Mevrouw J.J. Hellinga, arts	Arboarts Immediator en Arbobutler	- Lid van raad van toezicht Axion Continu - Lid van raad van toezicht Rosa Spierhuis
De heer drs. R.R.S. Santokhi RA	Global CFO/Member Executive Board Aegon Asset Management	- Lid raad van commissarissen Ymere
De heer Drs. R.G.J. te Brake		- Lid raad van commissarissen STMG - Voorzitter Vereniging van eigenaren De Vier Winden Zeewolde

De raad van toezicht heeft in 2022 geconstateerd dat er geen sprake is geweest van belangenverstrengeling.

1.3. Taken en rollen van de raad van toezicht

De raad van toezicht en de raad van bestuur zijn volgens de wettelijke en statutaire taakverdeling verantwoordelijk voor de governance structuur van Amerpoort. Beide zijn verantwoordelijk voor de naleving van de geldende Governancecode Zorg.

De raad van bestuur van Amerpoort is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de zorgorganisatie en het vervullen van de maatschappelijke opdracht van Amerpoort, die tot uiting komt in de strategische doelstellingen van de organisatie. De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur en het reilen en zeilen van de organisatie. Daarnaast is de raad van toezicht klankbord voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur daarbij met raad terzijde. De taken van de raad van toezicht en de raad van bestuur zijn uitgewerkt in de statuten, het reglement raad van toezicht en het reglement raad van bestuur. Op grond van artikel 6 lid 2 van de statuten is goedkeuring van de raad van toezicht benodigd voor een aantal specifieke bestuursbesluiten.

Vanuit zijn onafhankelijke positie beoordeelt de raad van toezicht de integraliteit en integriteit van de besluitvorming tegen de achtergrond van de relevante belangen van alle belanghebbenden van Amerpoort. Naast de formele rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord vindt de raad van toezicht het van belang een eigen meerwaarde voor Amerpoort te bieden.

De raad van toezicht vervult zijn rol:

- In relatie tot de belanghebbenden.
- Door een weloverwogen invulling van de vier governance rollen (toezicht, klankbord, werkgever en netwerker).
- Met zowel oog voor behoud van het bestaande als voor vernieuwing.
- Uitgaande van onderling vertrouwen.

De raad van toezicht ziet erop toe dat de uitvoering van het beleid in lijn is met het vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbeleid, de jaarlijkse beleidsplannen en met de financiële meerjarenraming en de begroting van Amerpoort.

De raad van toezicht en de raad van bestuur maken afspraken over het toetsingskader dat door de raad van toezicht gehanteerd wordt.

De raad houdt niet alleen toezicht op de systeemwereld, maar ook nadrukkelijk op de leefwereld en stelt zich daartoe op de hoogte van de wijze waarop de zorg in de praktijk beleefd wordt. De raad investeert daartoe nadrukkelijk in het verkrijgen van 'zachte' informatie tijdens en tussen de vergaderingen.

De raad houdt toezicht op de wijze waarop de raad van bestuur de relaties met belanghebbenden onderhoudt. Daarnaast heeft de raad zelf contact met de interne stakeholders en draagt de raad zorg voor een goede afstemming en werkrelatie met de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad.

De ontmoeting van externe stakeholders gebeurt in principe in afstemming met de raad van bestuur, waarbij het belang van Amerpoort voorop staat.

De raad van toezicht is werkgever van de statutair raad van bestuur en daarmee verantwoordelijk voor de inrichting van de topstructuur en de aanstelling, beoordeling, ontwikkeling, beloning, schorsing en het ontslag van de raad van bestuur. Hierbij is de raad van toezicht zich bewust van de formele kant van zijn toezicht op de besturing en de maatschappelijke opdracht van Amerpoort, en ook van de spanning die deze beide perspectieven kunnen meebrengen.

De raad is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en heeft zijn taken en werkwijze vastgelegd in het reglement. De raad is verder aanspreekbaar op de realisatie van de maatschappelijke opgave door de organisatie. De raad van toezicht legt verantwoording af over de eigen taken en verantwoordelijkheden en over de wijze waarop de raad toezicht gehouden heeft op de realisatie van de maatschappelijke opgave. Dat gebeurt in het jaarverslag, op de website en ook tijdens contacten met belanghebbenden.

1.4. Commissies van de raad van toezicht

Vaste commissies bevorderen een goede informatievoorziening aan de raad van toezicht. Zij ondersteunen en adviseren de raad van toezicht bij de onafhankelijke uitvoering van het toezicht. De raad van toezicht heeft de volgende commissies ingericht:

- *Auditcommissie Bedrijfsvoering en Huisvesting:*
Deze auditcommissie toetst gevraagd en ongevraagd de besturing van Amerpoort op alle aspecten van bedrijfsvoering en huisvesting, I&A, en de ontwikkeling daarvan. Zij richt zich daarmee op de voorbereiding van de vergaderingen van de gehele raad van toezicht. De commissie monitort onder meer de ontwikkelingen op basis van de financiële rapportage, het portefeuilleplan huisvesting en bespreekt ontwikkelingen met de accountant.
- *Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid van zorg:*
Deze auditcommissie toetst gevraagd en ongevraagd de besturing binnen Amerpoort op aspecten van kwaliteit en veiligheid, en de ontwikkeling daarvan. Daarmee richt zij

zich ook op de voorbereiding van de vergaderingen van de gehele raad van toezicht. De auditcommissie bespreekt met de raad van bestuur de ontwikkelingen en ambities over kwaliteit en veiligheid van zorg. Hiertoe volgt zij bijvoorbeeld de interne ontwikkelingen rond het taakvolwassen werken, de dialoog over kwaliteit, de audits, calamiteiten, tevredenheidonderzoeken, de organisatie van (brand)veiligheid, medicatieveiligheid en klachten(procedures).

- **Benoemings- en honoreringscommissie:**
De commissie adviseert de raad van toezicht bij de selectie en benoeming van leden van de raad van bestuur en raad van toezicht, het vaststellen van de honorering en de overige arbeidsvoorwaarden van de raad van bestuur, en ook de honorering van de voorzitter en leden van de raad van toezicht.

1.5. Ontwikkeling raad van toezicht

Jaarlijks voert de raad van toezicht een zelfevaluatie uit. In 2022 heeft de raad van toezicht gekozen de zelfevaluatie te verplaatsen naar begin 2023.

De raad van toezicht heeft naar aanleiding van de evaluatie uit oktober 2021 de volgende ontwikkelpunten en acties opgepakt:

- De raad heeft het toetsingskader afgestemd met de raad van bestuur en dit toetsingskader wordt als basis gebruikt voor de actualisering van het informatieprotocol.
- De raad heeft zowel gezamenlijke als individuele scholing gevolgd.
- De raad deelt opgedane kennis en bevindingen uit (netwerk)activiteiten onderling in de vergaderingen.

Opleiding en persoonlijke ontwikkeling

De raad van toezicht is er zowel op gericht om elkaar te ondersteunen bij ieders persoonlijke ontwikkeling als om het toezicht samen als geheel steeds professioneler te laten verlopen. Daartoe wordt twee keer per jaar uitgebreid de dynamiek besproken, van de vergadering als geheel en ieders functioneren in het bijzonder.

Eind 2022 is het scholingsbeleid van de raad van toezicht opnieuw vastgesteld. Het beleid is geactualiseerd en het beleid legt verbinding met externe kaders voor goed toezicht (Zorgbrede Governancecode 2022 en Goed beslagen ten ijs NVTZ).

In 2022 heeft de raad van toezicht een gezamenlijke workshop gevolgd over het vormgeven van strategische samenwerking en fusieproces en de rol van de raad van toezicht door KPMG.

Voor 2023 staat een gezamenlijke workshop op het programma waarmee de raad van toezicht zich wil verdiepen in ICT en technologische ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg. Daarnaast volgens twee toezichthouders de Governance class van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. .

Individuele leden hebben de volgende opleidingen/workshops gevolgd:

- Online Zorg en Vastgoed event
- Wet zorg en dwang: hoe helpt zorgdomotica erbij?
- Cyber continuïteit in 2022
- RJ Update Zorginstellingen EY
- Webinar Zorginkoop 2023
- BDO Taxes

Toezichtvisie

Met de toezichtvisie sluit de raad van toezicht met zijn kernwaarden aan bij de werkwaarden van Amerpoort: Open, Ondernemend, Samenwerkend en Nieuwsgierig. De raad streeft ernaar zijn toezichtstijl zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de besturingsfilosofie. De intentie is om hierbij samen op te trekken met de raad van bestuur.

2. Vergaderingen en bijeenkomsten

2.1. Reguliere vergaderingen

De raad van toezicht kwam in 2022 zeven keer bijeen in een reguliere vergadering in aanwezigheid van de bestuurder. Gekoppeld aan de reguliere vergadering in februari 2022 heeft de raad van toezicht een vergadering gewijd aan 'De beelden van 100 dagen Amerpoort' van de raad van bestuur. In deze vergadering zijn de bevindingen van de raad van bestuur tijdens hun eerste 100 werkdagen bij Amerpoort besproken.

De auditcommissie bedrijfsvoering en huisvesting is ook zeven keer bijeengekomen. In reactie op de financiële resultaten tot en met kwartaal 2 heeft de auditcommissie bedrijfsvoering en huisvesting een extra overleg met de raad van bestuur ingelast om de maatregelen van de raad van bestuur om bij te sturen te bespreken.

De auditcommissie kwaliteit en veiligheid is in 2022 zes keer bijeengekomen onder andere ter voorbereiding op de reguliere vergaderingen. Eind maart 2022 heeft de auditcommissie kwaliteit en veiligheid een extra overleg met de raad van bestuur gevoerd over het kwaliteitsrapport 2021.

De benoemings- en honoreringscommissie heeft twee keer een reguliere vergadering belegd. De benoemings- en honoreringscommissie heeft ter voorbereiding op jaargesprekken met beide bestuurders een 360-graden-feedback uitgevraagd bij en besproken met diverse interne gremia. In een extra overleg heeft de benoemings- en honoreringscommissie samen met de bestuurssecretaris een statutenwijziging voorbereid.

2.2. Overige vergaderingen en ontmoetingen

In januari en mei sloot een afvaardiging van de raad van toezicht aan bij een overlegvergadering tussen de bestuurder en de ondernemingsraad in het kader van artikel 24 van de Wet op de Ondernemingsraden.

In december sloot een afvaardiging van de raad van toezicht aan bij een overlegvergadering tussen de bestuurder en de centrale cliëntenraad, deelraad cliënten en de centrale cliëntenraad, deel verwanten.

Een afvaardiging van de raad van toezicht sloot aan bij een ontbijtsessie met externe belanghebbenden over 'de beelden van 100 dagen Amerpoort' en de toekomst van Amerpoort. Bij deze sessie waren vertegenwoordigers van gemeenten, de bank, het zorgkantoor, besturen van ouderinitiatieven en de medezeggenschapsorganen aanwezig.

In het voorjaar heeft de raad van toezicht samen met de raad van bestuur kennisgemaakt met de raad van toezicht en de raad van bestuur van Sherpa. De bestuurders gaven een presentatie van de samenwerkingskansen die zij zien voor Amerpoort en Sherpa en de verschillende niveaus van samenwerking.

In april heeft de raad van toezicht werkbezoeken afgelegd aan verschillende locaties van Amerpoort, samen met de raad van bestuur en het managementteam. De werkbezoeken zijn afgesloten met een gezamenlijke lunch waarin beelden zijn gedeeld.

In september hebben de raad van toezicht en het managementteam van Amerpoort tijdens een bijeenkomst op informele wijze gesprekken gevoerd rond een aantal strategische thema. Daarnaast stond deze bijeenkomst in het kader van nadere kennismaking.

2.3. Agendapunten

De commissies brengen voor de reguliere vergaderingen agendapunten in. De voorzitter van de raad van toezicht stelt samen met de raad van bestuur een vergaderagenda op. In 2022 zijn onder meer de volgende agendapunten besproken:

<p>Vanuit auditcommissie</p> <p>Kwaliteit & Veiligheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stand van zaken corona - HKZ-rapportage en verbeterplan - Incidenten- en inspectiemeldingen - Jaarverslag providers - Kwaliteitsrapport 2021 - Toekomstagenda gehandicaptenzorg 	<p>Vanuit de auditcommissie</p> <p>Bedrijfsvoering & Huisvesting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarplan 2022 Risico- en compliancemanagement. - Voortgang ontvlechting Carante Groep. - Voortgang jaarafsluiting 2021. - Benchmark Berenschot. - Treasury Statuut en treasury jaarplan 2023. - Financiële stand van zaken. - Rendementsverbetering. - EY Barometer.
<p>Vanuit de benoemings- en honoreringscommissie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herbenoeming R. Santokhi - WNT2-klassenindeling - Bezoldiging RvB en RvT - Scholingsbeleid 	<p>Algemene agendapunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluatie raad van toezicht 2021. - Managementrapportages. - Samenwerking Sherpa. - Inspectie (SZW)onderzoek Cleanforce. - Jaarrekening 2021. - Jaarverslag RvT 2021. - Accountantsverslag 2021. - Actualisatie statuten en reglementen. - Strategienota 2022-2025. - Kaderbrief 2023. - ICT-transitie – Nieuwe digitale werkplek. - Zorgcontractering 2023. - Begroting 2023. - Organisatieaanpassing.

2.4. Genomen besluiten

De raad van toezicht gaf zijn goedkeuring aan:

- Jaarrekening 2021.
- Garantstelling van € 50.000 aan Stichting De Droom te Schalkwijk.
- Strategienota 2022 – 2025.
- Begroting 2023.
- Treasury jaarplan 2023.
- Voorgenomen besluit tot organisatieaanpassing.

De raad van toezicht nam de volgende besluiten:

- Dechargeverlening raad van bestuur over het gevoerde beleid in 2021.
- (Voorgenomen besluit) Statutenwijziging.
- (Voorlopige vaststelling) reglement raad van toezicht.
- Vaststelling klassenindeling WNT2.
- Bezoldiging raad van bestuur.
- Bezoldiging raad van toezicht.
- Scholings- en ontwikkelingsbeleid.