

# **Jaarverslaggeving 2023**

**Stichting Bardo**

**Hoofddorp**

---

## Inhoud

### Pagina

1. Bestuursverslag	2
2. Balans per 31 december 2023	26
3. Resultatenrekening over 2023	27
4. Kasstroomoverzicht over 2023	28
5. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	29
5.1 Algemeen	29
5.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	30
5.3 Grondslagen voor resultaatbepaling	31
5.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	32
5.5 Toelichting op de balans per 31 december 2023	33
5.6 Toelichting op de resultatenrekening over 2023	35
5.7 Overige toelichtingen	38
6. Overige gegevens	39
6.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	

---

# 1. Bestuursverslag

## VOORWOORD

### **Bardo innoveert**

Met genoegen bied ik u ons jaarverslag 2023 aan. Een verslag waarin ik u graag meeneem langs wat er allemaal binnen en buiten Bardo plaatsvond en waar we met trots op terugkijken. Ik spreek graag mijn waardering uit naar alle teamleden, zowel beroepskrachten als vrijwilligers, voor hun dagelijks inzet in Bardo. Samen zijn we een daadkrachtig team met passie voor onze palliatieve patiënten en naasten en staan we voor een uitstekende zorg- en dienstverlening.

Onze missie is een vaste constante in al ons handelen:

*'Leven en sterven zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bardo ondersteunt door ruimte te geven aan en het stimuleren van ieders eigenheid van leven en sterven vanaf het moment dat genezing niet meer mogelijk is. Bardo brengt rust en vertrouwen in wat komen gaat.'*

Daarnaast benoemen we jaarlijks een thema waarmee we focus aanbrengen in onze activiteiten. "Bardo innoveert" was het centrale thema voor 2023. Innovatie kent diverse invalshoeken. Het heeft betrekking op verbetering van onze interne werkprocessen, onderzoeksthema's in relatie tot de patiëntenzorg en investering in faciliteiten voor onze patiënten en hun naasten. We doen dat vanuit de wereld van de patiënt (bijvoorbeeld voeding en opnamebeleid), de wereld van de zorgverleners (zoals deskundigheidsbevordering en klinisch redeneren) en de wereld van de organisatie (zoals digitaliseren processen en capaciteitsmanagement). Daarmee sluiten we aan bij de kwaliteitsstandaarden van het keurmerk PREZO Hospicezorg. In 2023 hebben we flink geïnvesteerd in de herijking van onze processen vanuit de vraag, wat kan in de ogen van de patiënten en naasten verbeteren en hoe pakken we dat als team aan?

### **Ontmoeting en verbinding**

Bardo vindt contact met professionals, inwoners en ondernemers van Haarlemmermeer erg belangrijk. We hebben een hoge bekendheid in de regio en bij onze samenwerkingspartners en delen graag ons gedachtengoed met hen. Moesten we in 2020 onze geplande bijeenkomsten ter ere van ons 20-jarig bestaan afzeggen vanwege een hernieuwde corona crisis, in 2023 pakten we onze kans en organiseerden alsnog het symposium 'Bardo is meer, compassie gedreven in beweging'. Met een gevarieerd programma braken we een lans voor de noodzaak voor community denken in toekomst om de toenemende vraag naar palliatieve zorg in de toekomst gezamenlijk in te vullen. Het toegankelijk maken van palliatieve zorg kan op vele manieren, die tijdens het symposium de revue passeerden o.a. met muziek en kunst en een prikkelend pleidooi van professor Luc Deliëns. Daarmee brachten we de wereld van de palliatieve zorg dicht naar ons publiek. We mochten veel genodigden ontvangen uit landelijke en regionale netwerken bestaande uit bestuurders, zorgverleners en individueel geïnteresseerden. Door ontmoeting en verbinding slaan we de handen en geven we de palliatieve zorg voor nu en de toekomst een gezicht.

Ook in 2023 zetten we in op laagdrempelige contacten met onze samenwerkingspartners zoals Amstelring, thuiszorgaanbieders, huisartsen/POH'ers en ziekenhuizen. Juiste zorg op de juiste plek is meer dan ooit een actueel thema. Stichting Vrienden Hospice Bardo blijft voor ons een belangrijke partner in de contacten met de ondernemers waardoor we een aantal projecten konden realiseren die niet bekostigd kunnen worden vanuit de zorggelden.

### **Financiering hospicezorg in Nederland**

De financiering van de hospicezorg in Nederland is nog steeds een belangrijk thema van gesprek. De sector streeft een eenduidige en adequate bekostiging na en om dit te bereiken volgen we een



---

intensief traject met zorgverzekeraars, NZa en VWS. Vanuit Bardo wordt hieraan actief bijgedragen binnen AHZN (Associatie Hospicezorg Nederland) verband.

### **Bardo staat als een huis**

Medio 2023 heeft Bardo het pand aangekocht in eigen beheer via de Stichting Beheer Onroerend Goed. Met de aankoop verzekerde Hospice Bardo zich van de vertrouwde locatie waar de gespecialiseerde palliatieve zorg optimaal geboden kan worden. In het huidige gebouw biedt Stichting Hospice Bardo al ruim 10 jaar high care palliatieve zorg aan mensen die zich in de laatste levensfase bevinden. Stichting Vrienden van Hospice Bardo zorgde er op deze manier voor de palliatieve zorg in Haarlemmermeer duurzaam te kunnen verlenen en te continueren in de toekomst. Het behouden van een warme en betaalbare huisvesting is daarbij een voorwaarde.

### **Verstevigde samenwerking met Amstelring**

We verkenden intensief met onze samenwerkingspartner Amstelring strategische keuzes hoe we voor de toekomst onze krachten kunnen bundelen en hoe we de samenwerking willen voortzetten vanaf 2024. Kernthema daarbij is het bereiken van synergie en het verbreden van palliatieve zorg in de regio, zowel thuis, in het hospice en in het verpleeghuis. Gezamenlijk onderzochten we de contouren van een overkoepelend programmamanagement palliatieve zorg voor de komende jaren en besloten tot het realiseren van een bestuurlijke fusie per 2024.

### **Maatschappelijke bewustwording palliatieve zorg**

In 2023 was Bardo het hele jaar volop zichtbaar. De komende jaren zal een groot maatschappelijk bewustzijn over palliatieve zorg moeten groeien. Met de door ons georganiseerde bijeenkomsten en scholingen, onze teamdagen, aanwezigheid in de pers, onze eigen uitgaven en social media informeren we graag iedereen in onze omgeving over de initiatieven die we ondernemen en heten iedereen die meer wil weten welkom in ons huis. Naar verwachting hebben in de toekomst steeds meer mensen palliatieve zorg nodig doordat we langer leven en het aantal ouderen toeneemt. De koepel Palliatieve Zorg Nederland (PZNL) lanceerde de campagne 'Ongeneeslijk, maar niet uitbehandeld'. Het gesprek over ongeneeslijk ziek zijn en alles wat er dan nog mogelijk is, kan beter. Dat onderschrijft Bardo van harte. De campagne moet leiden tot meer bewustwording over wat palliatieve zorg kan betekenen voor mensen met een levensbedreigende ziekte en hun naasten. En dat begint met het gebruik van de juiste woorden waarin het woord 'uitbehandeld' niet past. Zeven mensen met een levensbedreigende ziekte vertellen in de campagne hun persoonlijke verhaal. Door hun verhalen wordt duidelijk waarom goede zorg in de palliatieve fase zo belangrijk is. 2023 toont opnieuw waarom palliatieve zorg niet meer weg te denken is en inzet van ons allen vraagt. Het bevestigt de solide basis waaraan we hebben gebouwd en die we de komende decennia zullen verstevigen en verbreden. Binnen en buiten pakt Bardo daar met haar expertise met plezier een rol in.

Na dit voorproefje nodig ik u uit een kijkje te nemen in onze keuken.  
Ik wens u veel leesplezier!

Simone Koops-Ouwerkerk  
directeur



## ONS VERHAAL

Het verhaal van Bardo vertelt waar wij voor staan en vormt ons dagelijks kompas in alles wat wij doen. Het vertelt waarom we dingen doen, zoals we ze doen met patiënt en naasten als centraal middelpunt.

### Bardo

Het verhaal van Bardo. Wat is het dat het team van vrijwilligers en beroepskrachten zo aanspreekt en verbindt in onze organisatie? We legden ons oor bij hen te luisteren en dat leidde tot het verhaal waarvan ons hart sneller gaat kloppen, waar we samen in geloven, dat ons inspireert... we delen het graag met jou!

'De dood zelf kan niet voorkomen worden; deze is onvermijdelijk, want onlosmakelijk met het leven verbonden. Maar binnen de context van het overlijden zijn de mogelijkheden eindeloos,' vatte een patiënt van Bardo het naderende einde samen. Het is precies waar wij van Bardo voor staan; juist op het moment dat de dood zich aandient, zetten wij ons in voor een zo'n groot mogelijke kwaliteit van leven op de manier die bij jou past.

In Bardo begeleiden artsen, verpleegkundigen en ruim 150 vrijwilligers je 24/7 tijdens je laatste reis. Wij vinden het een voorrecht om je in deze laatste maanden, weken of dagen bij te staan. In de kwetsbare en eenzame tijd van de laatste levensfase staat het team van Bardo voor je klaar.

Het is de plek waar je écht wordt gezien, waar je tot rust mag komen. Maar natuurlijk is een opname in het hospice ook een hele grote stap. Bardo is een mooie plek in een prachtige omgeving, maar de medaille heeft twee kanten. Je weet dat je hier waarschijnlijk zult sterven. En toch zeggen veel patiënten uiteindelijk: 'Ik had deze stap echt eerder moeten zetten'.

Dat is wat we in Bardo doen. We luisteren met oprechte aandacht waardoor je je in vertrouwen kunt overgeven aan wat komen gaat. We verlichten je klachten, zodat er ruimte kan ontstaan om het leven dat rest goed in te vullen. We laten je ervaren dat de tijd van moeten voorbij is. Er ontstaat rust, er wordt innerlijk opgeruimd, verankerd en afscheid genomen. En hoewel je dit zelf moet doen, ben je niet alleen. Wij zijn er voor jou en je naasten.

We vinden het belangrijk dat je je thuis voelt in Bardo en nodigen je uit om je kamer in te richten met je eigen spullen en waardevolle herinneringen. Natuurlijk dekken we ook de tafel voor je naasten als ze blijven eten en staat er een bed klaar voor wie wil blijven overnachten. Maar ook als je thuis wilt blijven wonen is Bardo er voor je. De casemanager van Bardo ondersteunt thuis ondersteunen je bij het zoeken naar jouw eigen manier van leven, loslaten en sterven. Jij als patiënt bent bij ons het uitgangspunt en hebt te allen tijde de regie. We 'luisteren jouw vraag tevoorschijn', om te weten hoe we er het beste voor je kunnen zijn. Bij ons stopt deze toegewijde zorg niet na het overlijden. Ook voor nabestaanden bieden wij een ontmoetingsplek in Bardo.

Wij zien onze patiënten als onze grootste leermeesters, die ons inspireren en wiens kennis we graag doorgeven in het Bardo Leerhuis aan zorgverleners, vrijwilligers en andere geïnteresseerden. We betrekken de dood bij het leven omdat we geloven dat als je de dood negeert, je het leven tekort doet. We blijven in beweging om mensen te inspireren om de dood te omarmen in het aardse bestaan; de dood gaat iedereen altijd aan. Als we vanuit deze gedachte er zijn, kunnen we het eenzame en vaak geïsoleerde stervensproces doorbreken. Laten we samen leven én sterven in verbinding met elkaar.

**Bardo: omdat het ook zo kan.**

Het team Bardo

## ONZE ORGANISATIE: ZORG EN ONDERSTEUNING

### Ons hospice

Als je niet meer beter kunt worden door ongeneeslijke ziekte en de levensverwachting korter is dan drie maanden, dan is Bardo een plek die aanvoelt als thuis. Met alle zorg en aandacht voor de patiënt en naasten is Bardo Hospice een warm en gastvrij huis in het centrum van Hoofddorp. Bardo biedt zorg die zich bovenal uit door 'er zijn' in een uitermate intensieve en kwetsbare fase van het leven van onze patiënten en hun naasten. De essentie van onze palliatieve zorg is 'mogelijk maken' maar ook het vergroten van het gesprek over de laatste fase als natuurlijk onderdeel van het leven.

Volgens Christiaan Rhodius, één van de artsen in Bardo, is het belangrijk om te praten over de dood en over de angst die daarmee gepaard gaat. "Het is eigenlijk heel gek dat het zo ingewikkeld lijkt om te praten over je eigen sterfelijkheid," vertelt hij in een interview. "Praten over de dood doet je niet sterven, net zoals praten over seks je niet zwanger maakt. Iedereen houdt zich er weleens mee bezig. Het kan natuurlijk dat je geen behoefte hebt om erover te praten, maar een gesprek kan de dood normaliseren." Hij verwijst naar een quote van Seneca: de mens gaat niet dood omdat-ie ziek is, de mens gaat dood omdat-ie leeft. "Omdat de dood zo'n universeel gegeven is, zou je de dood ook kunnen zien als het vieren van onze menselijkheid. Het is voor mij ook iets wat ons allemaal verbindt."



## Hospice Bardo als expertisecentrum



Bardo biedt expertise en complexe terminale zorg. Waar iedereen terecht kan voor palliatieve zorg, ongeacht afkomst of religie. In een huis met 10 kamers kunnen mensen in alle rust en veiligheid hun laatste levensfase doorbrengen waarbij we oog en oor hebben voor alle menselijke dimensies. Daarbij zijn we altijd nieuwsgierig naar het antwoord op de vraag: Wat moet ik nu van je weten om je de best mogelijke zorg te bieden? Wat is voor jou belangrijk? Zodat we in het zorgplan op maat de zorg kunnen afstemmen op de individuele wensen en behoeften van elke patiënt en diens naasten met de palliatief geschoolde verpleegkundigen, ondersteund door vrijwilligers, de verpleegkundig

specialist, de artsen en de geestelijk verzorger. De wensen en behoeften van ongeneeslijk zieke mensen zijn individueel. Daarom is palliatieve zorg altijd maatwerk. In het zorgplan leggen we vast wat voor elke patiënt het prettigst is vanuit alle dimensies van de palliatieve benadering: fysiek, sociaal, psychisch en zingeving.

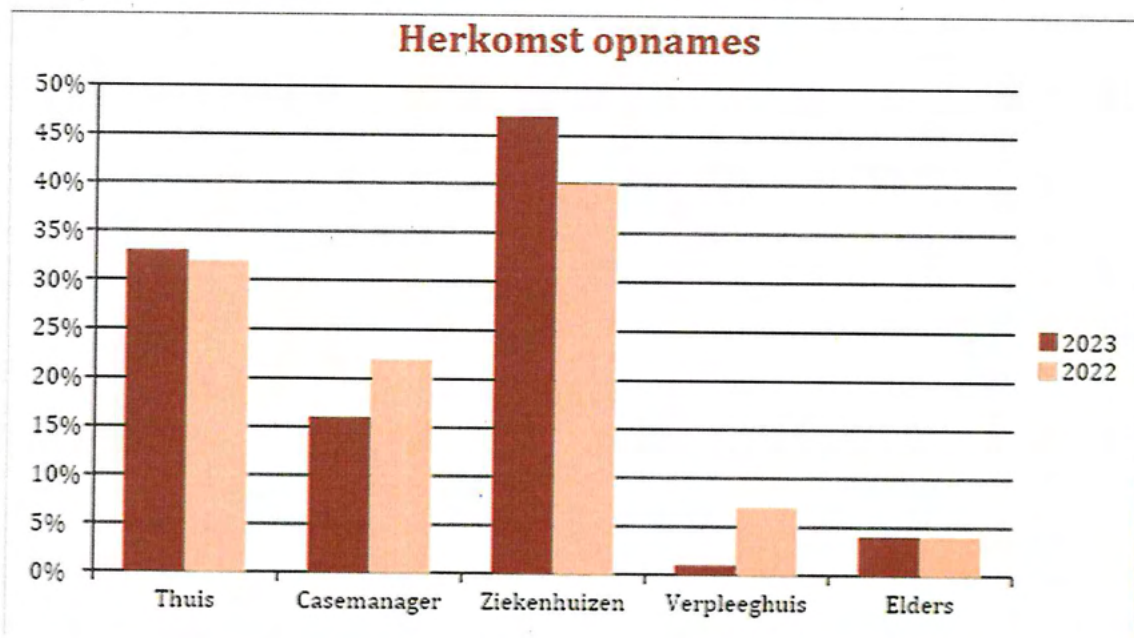
## Bardo Hospice in cijfers:

### Zorg in het hospice

	2023	2022
Aantal opnames	118	113
Gemiddelde verblijfsduur in dagen	25	25,5
Gemiddelde bezettingsgraad	80%	83%

De bezetting in 2023 was gemiddeld 80% in dagen. Iets lager dan in 2022 als gevolg van fluctuatie van opnames in mei, oktober en november. Het komt regelmatig voor dat het aantal beschikbare bedden, het aantal aanmeldingen voor het hospice en het snelle overlijden van mensen, ook al voor opname, niet tot een goede match leidt. Om de bezetting zo optimaal mogelijk te laten zijn, werken we intensief samen met huisartsen, POH-ers, wijkverpleging en ziekenhuizen. Waarbij we benadrukken dat een vroegtijdige mogelijke gezamenlijke signalering van de palliatieve fase bij patiënten kan leiden tot doorstroming naar de juiste zorg op de juiste plek.

### Herkomst opnames



Verreweg de meeste opnames in het hospice in 2023 komen vanuit de ziekenhuizen (47% ten opzichte van 40% in 2022). De grootste instroom komt uit het Spaarne Gasthuis, gevolgd door Amsterdam UMC en AVL. Wekelijks contact en overleg met de ziekenhuizen is effectief.

Professionals van Bardo participeren in de PaTz-groepen Badhoevedorp, Hoofddorp en Nieuw-Vennep. Daarin gaan lokale samenwerking en kennisuitwisseling hand in hand tussen huisartsen, wijkverpleegkundigen, apotheker en casemanagers voor mensen die palliatieve zorg nodig hebben met een vroegtijdige signalering van de palliatieve fase.

Professionals van Bardo zijn ook beschikbaar voor deelname aan het periodieke MDO van het Team Ondersteunende en Palliatieve Zorg (TOPZ) in het Spaarne Gasthuis.

Informatie over patiënten		
	2023	2022
Opnames	118	113
Overleden	109	104
Ontslagen	9	9
Jongste leeftijd bij opname	52	43
Oudste leeftijd bij opname	96	97
Gemiddelde leeftijd bij opname	73	73



---

## **Complementaire zorg in Bardo**

In ons Trefpunt bieden we aanvullende zorgmogelijkheden waaraan patiënten en naasten in het hospice en in de ondersteuning thuis kunnen deelnemen. Dit draagt bij aan hun welbevinden en ontspanning en het vergroten van hun kwaliteit van leven. Dat is voor eenieder anders. Mensen die ongeneeslijk ziek zijn, hebben allerlei vragen en wensen die samenhangen met hun individuele situatie. Het gaat bijvoorbeeld om gespreksgroepen, koffie inloopmomenten en creatieve activiteiten. Bardo kijkt voortdurend naar innovatieve mogelijkheden voor aanvullende zorg. Hiertoe is een commissie complementaire zorg ingericht die luistert naar de patiëntvraag en kijkt hoe we het bestaande aanbod kunnen uitbreiden.

### **Aanbod op maat via televisies met meer mogelijkheden**

Eén van de innovatieprojecten die we in 2023 realiseerden was de installatie van nieuwe televisies die patiënten op gemakkelijke wijze bieden wat zij willen beluisteren of bekijken. En hen gemakkelijk meeneemt in het palet van aanvullende zorgmogelijkheden. Dat was hard nodig omdat de oude tv's niet langer voldeden aan de eisen van deze tijd en ook het aanbod aanvullende zorgmogelijkheden onderbelicht bleef. Dankzij een fantastisch legaat van de naasten van één van onze patiënten konden we het televisienetwerk geheel vernieuwen. De televisies staan met elkaar in verbinding in een zogenaamd hospitality-systeem dat ook in hotels gebruikelijk is. De televisies zijn groter, zijn omhoog of omlaag te verplaatsen -en zo vanaf bed én vanaf de bank in de kamer goed zichtbaar- en er zijn meerdere gebruiksmogelijkheden: radio, tv, weerbericht en een opsomming van de zo belangrijke ontspanningsmogelijkheden. Het uitgebreidere zenderaanbod van zowel radio als televisie is nu via een op maat gemaakt Bardo-menu eenvoudig te vinden. Nieuwsgierig naar het weerbericht? Ook dat is beschikbaar. Ontspanning op maat is belangrijk voor patiënten in Bardo. De televisies geven korte informatie over de beschikbare aanvullende zorg zoals massages, aroma- gebruik, muziek etc. waardoor zowel patiënten als het Bardo Team dit nog bewuster inzetten. We hebben al gemerkt dat er meer vraag is naar de mogelijkheden.

De televisie kan het scherm van een mobiele telefoon of een tablet weergeven. Zo kan bijvoorbeeld via de televisie naar Spotify worden geluisterd en kun je alleen of met naasten kijken naar Youtube filmpjes, NPO start, Videoland, HBO Max en veel andere apps. Fijn om zo eigen muziek te luisteren of samen met de kleinkinderen een film te bekijken. Geliefde foto's kunnen via een USB-stick op de televisie vertoond worden. Zo kan de televisie ook werken als een soort fotolijstje met diashow. Bardo is trots op deze nieuwe televisies die toekomstbestendig zijn. Zo zijn de functies nog flexibel uit te bouwen met vernieuwingen in het complementaire zorgaanbod.

### **Bardo Bedside Singers: (BSS)**

Muziek heeft een bijzondere plaats in het palet van aanvullende zorg in én buiten Bardo. Naast het Bardo koor dat met regelmaat optreedt én de wekelijkse maandagochtend muzieksessies in huis, zingen de Bardo Bedside Singers elke week op dinsdag- of woensdagavond in het hospice aan het bed met vier zangers en een begeleider. Het gezang van de BBS brengt ontspanning en rust. Regelmatig maakt dit emoties los, de zangers hebben geleerd hoe daar mee om te gaan. Daarnaast werken de BBS-ers mee aan de herdenkingsdiensten die in Bardo worden gehouden en een enkele keer aan een uitvaart, vaak op verzoek van de patiënt.

Ook In 2023 hebben de Bardo Bedside Singers heel wat gezongen met elkaar, zij kijken terug op een prachtig jaar: in huis zongen de de Bedside Singers 41 keer in Bardo aan het bed van patiënten. Maar ook traden zij buiten het hospice op. Er is 21 keer gezongen tijdens uitvaartdiensten, kerkdiensten, in het kader van Holland Doet, bij het MH 17 monument, in verpleeghuis het Zomerpark en bij mensen thuis.

Daarnaast treden de Bardo Bedside Singers regelmatig op bij herdenkingsbijeenkomsten zoals de herdenkingsdienst in de Marktpleinkerk en bij de jaarlijkse Cirkel van Licht in de binnentuin van Bardo.



---

## Onze Ondersteuning Thuis

Wie te horen krijgt dat hij of zij niet meer kan genezen en thuis woont, staat er niet alleen voor. De casemanagers van Bardo en de vrijwilligers thuis bieden begeleiding in de vertrouwde omgeving. Bardo heeft twee casemanagers die patiënten en hun naasten in de palliatieve fase thuis ondersteunen in de eerste lijn. Zij hebben de tijd, aandacht en kennis om patiënten een luisterend oor te bieden en een deskundige vraagbaak te zijn voor hen en hun naasten.

Huisartsen, (wijk)verpleegkundigen en inhoudelijk deskundigen werken lokaal nauw samen onder begeleiding van een kaderarts in zogenoemde PaTz-groepen. PaTz staat voor palliatieve zorg thuis. De PaTz-groepen in Haarlemmermeer, Nieuw-Vennep en Badhoevedorp timmeren hard aan de weg om palliatieve patiënten vroegtijdig in beeld te krijgen en te anticiperen op de zorgbehoefte van deze patiënten. Een belangrijke vraag die gesteld wordt is: "Zou het je verbazen als deze patiënt binnen een jaar overlijdt?" Als het antwoord 'nee' is, moet je als zorgprofessional wel even een drempel over om iemand te markeren als palliatief. Toch komen we allemaal een keer in deze fase en hoe kunnen we dat dan zo goed mogelijk organiseren, zodat iemand tijdig passende zorg krijgt? De casemanagers en de verpleegkundig specialist van Bardo participeren in deze PaTZ-groepen.

### Samenwerken

Vanuit hun ervaring en expertise stemmen de casemanagers zorg thuis af met andere betrokken formele en informele zorgverleners. Samen met huisartsen, oncologen, PaTz-groepen, VVT-instellingen, thuiszorgaanbieders en collega's hospices zijn zij actief om palliatieve patiënten op tijd te markeren en elkaars expertise in te zetten. De casemanager is ter aanvulling op de reguliere medische zorg, de focus op verwijzing ligt op psychosociale zorg in het ziekteverloop. De zorg is gericht op het behouden van een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven en op het beperken van lichamelijke klachten maar is ook gericht op kwaliteit van sterven. Hierbij is er veel ruimte en aandacht voor emotionele verwerking voor wat er allemaal op de patiënt afkomt. De casemanager informeert, begeleidt, denkt mee en regelt zaken voor de patiënt. En werkt aan individuele belangenbehartiging voor de patiënt en naasten door hen te begeleiden in het hulpverleningsproces.

#### Ondersteuning thuis in vogelvlucht:

- De casemanager biedt gecoördineerde zorg gericht op kwaliteit van leven
- De relatie met patiënt en naasten staat centraal in de hulpverlening
- Biedt gespecialiseerde palliatieve kennis, vormgegeven aan de hand van de vier palliatieve dimensies
- De begeleiding is veelomvattend; de patiënt kan een verscheidenheid aan zorg en diensten ontvangen
- Inzet via de zorgvrijwilligers thuis ook om de mantelzorger te ontlasten
- De begeleiding duurt zo lang als nodig is
- De zorg van de casemanager wordt vergoed vanuit de basiszorg van de zorgverzekering van de patiënt

Na aanvraag voor inzet maakt de casemanager een afspraak met de patiënt, en checkt of en welke inzet gewenst is. Dit hangt af van de complexiteit van de situatie, de wens van patiënt en naasten. Een belangrijk onderdeel van de ondersteuning is ook het actief aanbieden van psychosociale en creatieve activiteiten in ons Trefpunt waar patiënten en naasten elkaar kunnen ontmoeten zoals op onze wekelijkse inloopochtenden, deelname aan rouwgroep

'Samen lichter' of verwendagen die we organiseren in samenwerking met Adamas Inloophuis.

Veel mensen kiezen ervoor om hun laatste levensfase thuis, in een vertrouwde omgeving, door te brengen. Extra ondersteuning is dan erg welkom. Onze goed opgeleide vrijwilligers in de laatste levensfase bieden dan uitkomst. Samen met de casemanagers en de coördinatoren vrijwilligers bespreken we waar we u bij kunnen ondersteunen. Een coördinator vrijwilligers komt bij de patiënt thuis om uw behoeften te bespreken. De inzet van vrijwilligers is kosteloos. Zij hebben de tijd,

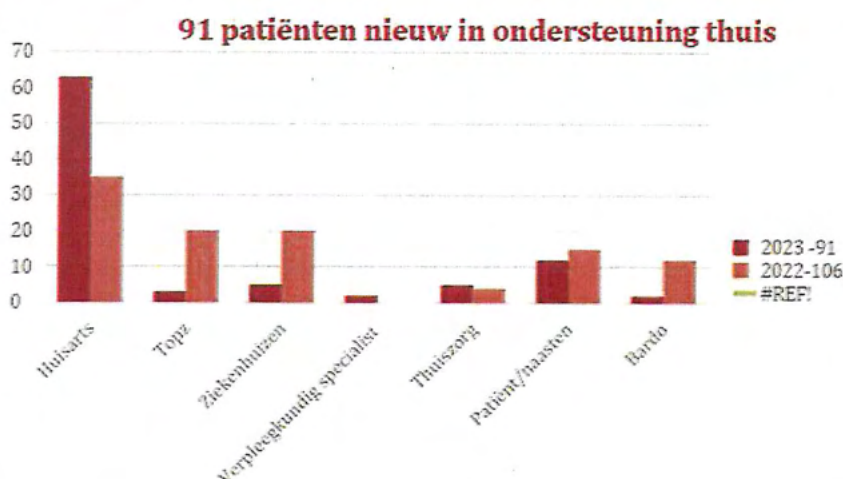


aandacht en kennis om patiënten een luisterend oor te bieden, er voor hen te zijn in het dagelijks leven en mantelzorgers te ontlasten.

Met het regionale netwerk palliatieve zorg Midden- en Zuid-Kennemerland en Amstelland & Meer- landen vestigden Hospice Bardo, Hospice Haarlem en Omstreken, Hospice De Heideberg, Hospice Midden-Kennemerland en ThamerThuis in om (langer) thuis wonen mogelijk te maken de aandacht op de inzet van zorgvrijwilligers bij patiënten thuis. In een gezamenlijke campagne werd meer bekendheid en zichtbaarheid geschonken aan de inzet van zorgvrijwilligers met als doel dat patiënten, naasten, mantelzorgers en zorgverleners vaker vrijwilligers in de laatste levensfase gaan inzetten.



### Bardo Ondersteuning Thuis in cijfers



We zien een flinke stijging door aanmelding via de huisarts, een ontwikkeling die mede het resultaat is van geïntensiveerde contacten en het bekender maken van onze ondersteuning door persoonlijke contacten en presentaties. Ook beginnen verpleegkundig specialisten ons beter te vinden.

### Nazorg en herdenken

Na het overlijden biedt Bardo een warm en respectvol uitgeleide ritueel met familie en betrokkenen en het Bardo team. In het hospice wordt bij het overlijden van een patiënt het lampje onder de trap in de hal aangezet totdat de uitgeleide van de overledene heeft plaatsgehad, waarna het lampje wordt gedoofd door een nabestaande van de patiënt. Na vijf tot acht weken nodigen we de nabestaanden uit voor een telefonisch of persoonlijk nazorggesprek

In Bardo krijgen rituelen niet alleen vorm voor individuele patiënten. Zij worden ook uitgevoerd tijdens de herdenkingsbijeenkomsten waarin we op ingetogen wijze stilstaan bij de overledenen met muziek, een beschouwing en gedicht of verhaal. Drie keer per jaar nodigen we nabestaanden uit om samen met ons team de namen te noemen van hen die ons ontvallen zijn. Omlijst met mooie muziek, een verhaal en gedichten wordt voor elke overledene een roos in een vaas geplaatst als de naam genoemd wordt. Bij de jaarlijkse Cirkel van Licht wordt in een prachtig ritueel in de binnentuin een cirkel van kaarsen aangestoken voor degenen die ons zijn ontvallen, terwijl er wordt gezongen en we een minuut stilte delen.



## KWALITEIT EN WAARDERING

### Prezo



In 2023 vond de heraudit Prezo keurmerk hospicezorg plaats voor de continuering van het keurmerk voor de komende 3 jaar. Tijdens een intensieve dag met de auditoren passeerden alle onderdelen de revue. Eind december mochten we een positief eindrapport ontvangen. Met als eindconclusie: 'Het auditteam heeft medewerkers en vrijwilligers gesproken die met passie hun patiënten zorg en ondersteuning bieden. Het auditteam is onder de indruk van de wijze waarop de persoonsgerichte zorg en eigen regie van patiënten leidend zijn in de dagelijkse praktijk.' Het auditteam heeft geconstateerd dat de PDCA-cyclus op het niveau van de patiënt geheel wordt doorlopen. De patiënten en naasten zijn tevreden over de zorg en ondersteuning die wordt geboden. Verpleegkundigen,

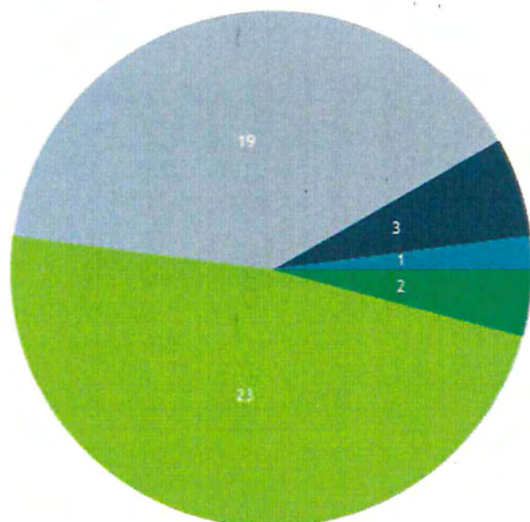
vrijwilligers en andere functionarissen werken als team samen. Er is één uitdaging door het auditteam geconstateerd: de doorontwikkeling van het digitale zorgplan ter ondersteuning van het werken vanuit de vierdimensionele zorg. Als ontwikkel suggestie gaf het auditteam mee: het tussentijds vieren van successen en het geven van complimenten aan elkaar.

### Vinger aan de pols

Ons interne bulletin waarmee we alle collega's informeren over de actualiteit en ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit verscheen in 2023 tweemaal. Vaste bestanddelen van de nieuwsbrief zijn de audits die in Bardo gehouden worden over infectiepreventie en de juiste registratie van de medicatie van patiënten en de bijbehorende verbeterpunten. In Vinger aan de pols werd ook aandacht besteed aan de nieuwe landelijke richtlijn palliatieve sedatie.

### Medicatie- en andere incidenten: continu leren en verbeteren

- Apparatuur / hulpmiddelen (procesincident)
- Medicatie
- Vallen
- Vallen (met geaccepteerd valrisico)
- Anders



We houden nauwkeurig de meldingen van incidenten in de patiëntenzorg bij. Zij geven ons inzicht in hoe we de zorg veiliger kunnen maken. De analyse van incidenten vindt plaats in de MIC-commissie waarin een verpleegkundige, een arts, de leidinggevende zorg en de adviseur beleid en kwaliteit zitting hebben.

Bij vergroot risico op vallen, wordt dit expliciet besproken in het Multidisciplinair Overleg (MDO). Zoals ook in eerdere jaren, betreffen de meeste meldingen medicatie-incidenten, namelijk 23 in 2023 (31 in 2022). Deze incidenten gaan bijv. over het voorschrijven, het leveren, de opslag en registratie van medicatie en de toediening. Krijgt de juiste patiënt op het juiste moment het juiste medicijn in de juiste hoeveelheid en vorm? Vanuit de incidentenregistratie worden verbeteracties besproken in de leercirkel medicatie, verwerkt in het beleid en de werkinstructies en doorgevoerd in de onderlinge afspraken met de apotheek.



## PDCA

Elk jaar start Bardo met een jaarplan dat richting geeft aan de voorgenomen activiteiten en doelen. Op basis van dit plan maken alle bedrijfsonderdelen een op de kwaliteitscirkel (Plan-Do-Check-Act) gebaseerde kwartaalrapportage. De rapportage is input voor een dialoog waarin we reflecteren op de realisatie van onze ambities, waar we dilemma's ervaren, en waar andere actie is vereist. Vanaf 2024 zullen we de kwartaalrapportage aanscherpen: wat willen we weten en waarom? In 2023 hebben we besloten om de manier waarop we na het overlijden nazorg aanbieden onder de loep te nemen. Is de huidige procedure wel effectief en beantwoordt deze aan de behoefte van de nabestaanden? Dezelfde vraag hebben we gesteld over de wijze waarop we nu feedback verzamelen en benutten. Beide thema's worden in 2024 verder uitgewerkt.

## Waardering van patiënten en naasten

### Zorgkaart Nederland

Patiënten en nabestaanden kunnen een review over Bardo achterlaten op [www.zorgkaartnederland.nl](http://www.zorgkaartnederland.nl). Zij kunnen daar dan aangeven hoe de zorg en ondersteuning is ervaren. Wij brengen dit onder de aandacht maar stimuleren dit verder niet actief en laten dit vooral over aan de eigen behoefte. In de afgelopen jaren ontving Bardo in totaal 35 reviews. Het meerjarengemiddelde is een 9.7. In 2023 was dit gemiddeld een 9,6. De maximumscore van 10 wordt het vaakst gegeven.

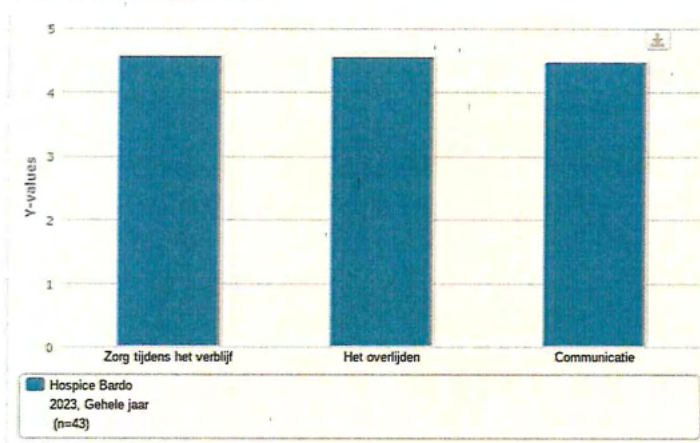
De waarderingen op ZorgkaartNederland (ZKN) laten zien dat nabestaanden zeer tevreden zijn over de zorg en ondersteuning.

**Mijn vrouw heeft haar laatste weken in het hospice Bardo door mogen brengen, in een woord fantastisch niets was te veel liefde vol zorgzaam, meevoelend, alles kon zowel voor mijn vrouw als voor mij en de kinderen. Hierbij nogmaals dank, je kan bij een enquête maar 10 punten per vraag geven maar Bardo in Hoofddorp heeft recht op 100 punten per vraag, nogmaals dank.**

**De zorg en toewijding van zowel verpleegkundigen, artsen als vrijwilligers, hebben ons diep geroerd. Wij kunnen ons geen betere plek voorstellen waar onze dierbare de laatste periode van zijn leven heeft doorgebracht.**

**Mijn moeder heeft de laatste 3 weken van haar leven mogen doorbrengen in hospice Bardo. Mede dankzij het verplegend personeel en de vrijwilligers nam de kwaliteit van haar leven weer toe en is zij uiteindelijk onder begeleiding rustig ingeslapen. Dank aan ieder die mijn moeder zo liefdevol heeft geholpen bij deze laatste fase van haar leven.**

### Vragenlijstonderzoek



Bardo zet actief een ander instrument in om feedback te verzamelen. Naasten worden uitgenodigd om hun ervaringen met de Hospicezorg te delen door een digitale vragenlijst in te vullen met vragen over de zorg tijdens het verblijf, het overlijden en de communicatie.

Bardo krijgt op die drie thema's een score van 4.6; 4.6 en 4.5 respectievelijk (op een schaal van 0-5). Alles bij elkaar genomen geven de naasten die hebben gereageerd Bardo een rapportcijfer van 8,9.



---

Het aantal respondenten dat een vragenlijst invult neemt af en daarmee de betrouwbaarheid en representativiteit van de uitkomsten van het onderzoek. Daarnaast is een kwantitatieve, cijfermatige waardering altijd maar een indruk van de volledige en 'echte' ervaring van cliënten. Om meer, betere en vollediger feedback te verkrijgen en te gebruiken voor kwaliteitszorg zal Bardo in 2024 nieuwe instrumenten, meer kwalitatief van aard, gaan gebruiken, waaronder korte gestructureerde interviews door getrainde vrijwilligers.

Desondanks tonen bovenstaande uitkomsten dat onze zorg en dienstverlening constant hoog gewaardeerd worden.

Een greep uit de onderstaande citaten van nabestaanden die de enquête van Qualiview invulden, toont hoe zij dat hebben ervaren.

**Voor de korte periode dat moeders aanwezig was bij jullie hebben wij (me zus en ik) het als een warm bad mogen ervaren waar de begeleiding gewoon TOP was. Dank daarvoor.**

**Liefdevol, warm, aandacht, naar zowel patiënt als naasten**

**Ieder die daar werkt verdient een dikke 10, vanwege de aandacht de zorg en de liefde die ze geven in hun werk**

### **Innovatieve projecten**

Om bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van palliatieve zorg en invulling te geven aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid wil Bardo participeren in wetenschappelijk onderzoek en andere evaluaties van de zorg. In 2023 is een aantal nieuwe initiatieven ontplooid.



### **Stageplek VIAA**

Er werd een stageplek geboden aan studenten van de VIAA Hogeschool om een praktijkstudie te doen naar het besluitvormingsproces bij de keuze van patiënten om opgenomen te worden in het hospice, in het bijzonder bij patiënten die binnen 1 week overleden en dus maar gedurende beperkte tijd in het hospice verbleven. Drie studenten hebben oriënterend literatuuronderzoek gedaan en

vervolgens patiëntendossiers geëvalueerd en interviews gehouden met betrokken verpleegkundigen en behandelaars. Bardo heeft deze studenten begeleid bij de analyse en het maken van de rapportage.

### **Biobank Liquid biopsy center Amsterdam UMC**

Een tweede initiatief betreft de deelname van Bardo aan het opbouwen van de biobank Liquid biopsy center van het Amsterdam UMC. Het doel van deze biobank is het verzamelen van bloed- en urinemonsters en medische gegevens voor toekomstig onderzoek naar het verbeteren van de laatste fase van het leven. Bardo en de Biobank zijn overeengekomen dat Bardo patiënten zal benaderen met de vraag of zij lichaamsmateriaal en hun gegevens willen afstaan voor toekomstig medisch-wetenschappelijk onderzoek. Om de studie en het informed consent in goede banen te leiden zijn instructies geschreven en educatieve momenten voor de zorgmedewerkers gehouden. De eerste bloed- en urinemonsters zullen in 2024 worden verzameld en in de database worden opgenomen.

### **Antistollingsmiddelen in de laatste levensfase Erasmus MC**

Een ander voorbeeld betreft de bijdrage van Bardo aan een studie van het Erasmus MC naar het gebruik van antistollingsmiddelen in de laatste levensfase. Er zijn aanwijzingen dat dit gebruik



---

mogelijk niet altijd passend is. Inzicht in het gebruik door patiënten en het voorschrijfgedrag van behandelaren zal worden verkregen door het houden van een serie interviews met patiënten, naasten, artsen en andere behandelaren. Deze worden in het 2e kwartaal van 2024 gehouden in Bardo door daartoe getrainde wetenschappelijk medewerkers van het EMC.

## Landelijke Database IKNL- **SYMPAL+ project**

Op landelijk niveau wordt vanuit het IKNL sinds enige jaren gewerkt aan de opbouw van een landelijke database met gegevens om inzicht te krijgen in de prevalentie van verschillende symptomen bij patiënten en de invloed ervan op Kwaliteit van Leven. Daartoe worden op geautomatiseerde wijze patiëntgegevens uit het EPD doorgelinkt naar een landelijk platform. Vervolgens kunnen overzichten worden gegenereerd waarmee behandelaren en organisaties een beter inzicht krijgen in de eigen zorgprestaties en die van vergelijkbare anderen en ook waar aandachts- of verbeterpunten liggen. De Associatie Hospicezorg Nederland (AHzN) is partner in dit initiatief. Alleen hospices die het specifiek voor hospicezorg ontwikkelde dossier Madenco gebruiken kunnen op dit moment data uploaden, delen, analyseren en bekijken in de Sympal rapportagetool. In 2024 wordt dit uitgebreid met het dossier type Nedap/Ons waardoor Bardo een van de eerstvolgende hospices zal zijn van waaruit gegevens worden geüpload.

### **Wetenschapscommissie Amstelring**

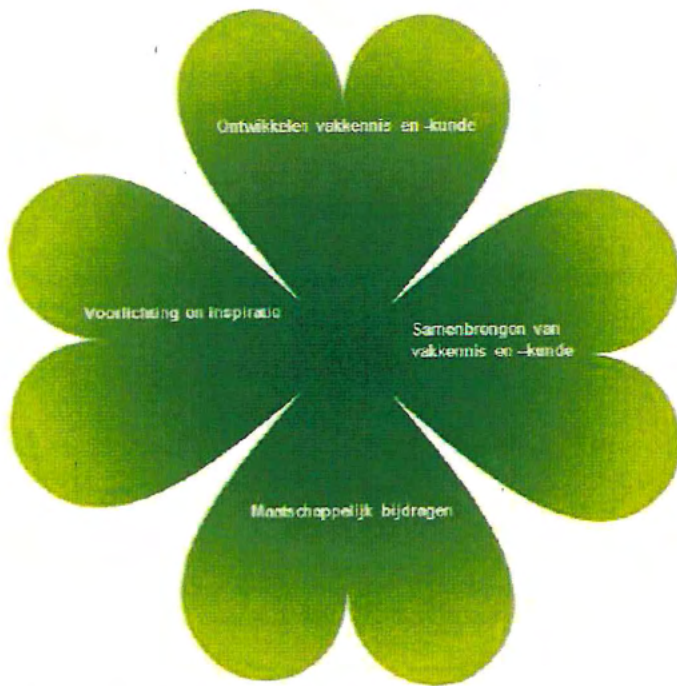
Bardo neemt deel aan de Wetenschapscommissie van Amstelring. Hiermee wordt gerealiseerd dat onze eigen bijdragen aan onderzoek en de hieruit verworven kennis structureel verspreid en besproken worden. Tevens creëren we zo een route om ook zelf op de hoogte te blijven van het onderzoek van anderen. Dit komt uiteraard ten goede aan ons continue streven naar vernieuwing.

## **BARDO IN DE SAMENLEVING: leren, delen, verbinden en stimuleren**

Elke dag leren we weer van onze patiënten en naasten. Wij zien onze patiënten als onze grootste leermeesters, die ons inspireren. Ervaringen die we delen in het Bardo Leerhuis aan collega professionals, zorgverleners, vrijwilligers en andere geïnteresseerden. Bardo Leerhuis is een ontmoetingsplek waar we voorlichting en educatie mogelijk maken. Door samen te leren, te delen, te verbinden en te ontmoeten vergroot Bardo het maatschappelijk bewustzijn van palliatieve zorg. Lokaal, regionaal en landelijk.

In 2023 ondernamen we tal van activiteiten om ons gedachtegoed te delen en aldus palliatieve voortdurend zorg op de kaart te zetten. Met onze uitspraken in interviews, tijdens onze scholingen en bijeenkomsten verwoordden we de kern van palliatieve zorg. Met presentaties positioneren we Bardo als expertisecentrum zoals tijdens het 7<sup>e</sup> nationaal congres hospicezorg, waar we meer vertelden over onze ondersteuning thuis en de scholingen die we in huis verzorgden is samenwerking met onze netwerkpartners. Bardo bundelt de kennis en ervaring op zowel medisch en sociaal-psychologisch gebied met tevens ruimte voor vragen over zingeving en spiritualiteit. Wij willen onze zorg in het hospice en de thuissituatie via de educatie en voorlichting verder verstevigen in samenspraak met anderen. Met eerlijke verhalen, mooie beelden en door de dood te zien als een verrijking voor het leven. We nemen u mee langs de vier invalshoeken van het Leerhuis 'Klaverblad': interne educatie, externe educatie, voorlichting en maatschappelijke bijdragen met tal van initiatieven en activiteiten die we ondernamen. Palliatieve zorg gaat niet over de dood, maar over het leven. Dat kunnen we niet genoeg uitdragen en doen dat op verschillende wijzen.





**Bardo leert:** *Ontwikkelen van vakkennis en -kunde- interne educatie.* Door interne educatie vergroot Bardo vakkennis en -kunde. In intervisiesessies, casuïstiekbesprekingen en themabijeenkomsten.

**Bardo deelt:** *Delen van vakkennis en -kunde - externe educatie.* Bardo verrijkt de kennis van professionals in de palliatieve zorg door elkaar actief te ontmoeten en het gesprek over leven en dood aan te gaan.

**Bardo verbindt:** *Inspiratie en verdieping (publieks)voorlichting.* Bardo gelooft dat onderwerpen rond leven en dood onderdeel zijn van ons dagelijks bestaan en ons allen aangaan. We delen onze visie op

palliatieve zorg en maken deze bespreekbaar.

**Bardo stimuleert:** *Maatschappelijk bijdragen aan palliatieve zorg.*

We nemen deel aan platforms palliatieve zorg, dragen actief bij aan landelijke studies en wetenschappelijke publicaties, gezamenlijk en op eigen titel.

### **Bardo leert**

#### **Werken vanuit de bedoeling**

In 2023 organiseerden we 4 teamdagen voor alle beroepskrachten en vrijwilligers. We gaven de gezamenlijke uitkomsten van de workshop Werken vanuit de bedoeling een muzikale invulling tijdens een creatieve middag. Dat resulteerde in een nieuw Bardo lied, waarin de kern van de workshop treffend is verwoord en illustreert wat ons bindt bij Bardo.

### **Bardo deelt**

Bardo beschikt over een schat aan kennis, kunde en ervaring van de palliatieve zorg en deelt dit intern en extern via tal van initiatieven en activiteiten. Door samen te leren, te delen en te ontmoeten vergroot Bardo de kwaliteit en toegankelijkheid van palliatieve zorg. Lokaal, regionaal en landelijk. Met scholingen voor professionals en graag in samenwerking met de regionale netwerken. Zo dragen we bij aan betere palliatieve zorg. We illustreren dit graag aan de hand van twee voorbeelden.

#### **Mooi sterven, hoe doe je dat?**

Zorggroep Haarlemmermeer en Bardo nodigden POH-ers uit voor de bijeenkomst 'Mooi sterven hoe doe je dat? De komende jaren neemt het aantal kwetsbare ouderen toe en dat vraagt van ons als zorgprofessionals nog meer om een gezamenlijke proactieve benadering. We gingen met elkaar in gesprek over zorgvragen die spelen als je ouder wordt en de laatste levensfase. En wat dat met je



---

doet als professional. Om zo onze ervaringen te delen over hoop, leven, sterven, rouw en zingeving. Hoe pak je dat aan en wat kom je tegen in de praktijk van alledag? En vooral: Wat kunnen we voor elkaar betekenen en hoe? In twee delen spraken we met elkaar over de vier dimensies van palliatieve zorg en welke waarde Bardo kan hebben voor het werk van praktijkondersteuners met palliatieve patiënten.

### Rituelen en vieringen

Waar je ook bent, met wie je ook bent, met de vaardigheden die je in deze cursus opdoet geef je rituelen en bijeenkomsten met meer diepgang en vertrouwen vorm. Aan de hand van vijf hoofdelementen uit de theaterwereld leer je hoe je individuele rituelen en collectieve vieringen in kracht en vorm kunt versterken en je eigen aanwezigheid hierbinnen kunt optimaliseren. We werken aan de hand van verschillende concrete casussen uit de praktijk die door de deelnemers ingebracht of gekozen kunnen worden. We maken gebruik van aanwezige en zelf meegebrachte rituele bronnen en voorwerpen. Aan de hand van vijf theatrale elementen geven we rituelen en bijeenkomsten vorm en versterken de persoonlijke performance en de participatie van deelnemers aan rituelen en bijeenkomsten. Deze cursus is bedoeld voor geestelijk verzorgers, ritueel begeleiders, en verpleegkundigen.

### Bardo ontmoet en verbindt

Palliatieve zorg die altijd voor iedereen beschikbaar is. Dat vraagt om een brede maatschappelijke beweging. Bardo gelooft dat verankering van zorg in de maatschappij een antwoord geeft op de vragen die spelen in de laatste levensfase. Door lokale en regionale samenwerking. Sterven, verlies, rouw en zorg als sociaal gebeuren vanuit tal van invalshoeken die de kracht van samenleven onderstreept. Dat vraagt om ontmoeting met professionals en betrokkenen uit het palliatieve veld. Daarom organiseerden we met genoeg een symposium op 3 november 2023. In een drukbezochte bijeenkomst met 150 deelnemers hadden we volop de gelegenheid om dit over het voetlicht te brengen, onder leiding van moderatoren Simone Koops-Ouwerkerk en Christiaan Rhodius.

#### SYMPOSIUM OVER DE KRACHT VAN SAMEN LEVEN



Over de kracht van er zijn.

*'Wil je snel gaan, ga dan alleen. Wil je ver komen, ga dan samen.'*  
- Afrikaanse spreekwoord -

De laatste levensfase is voor ieder van ons een hoogstpersoonlijke aangelegenheid. Niemand kan die laatste fase van je overnemen of voor je doen. Maar persoonlijk is niet hetzelfde als alleen. Juist als de dood nabij komt, mogen wij elkaar als medemensen ook langs zij komen en nabij zijn. Sterven



is immers een sociaal fenomeen, zo betoogde spreker professor Luc Deliëns. Nabestaanden staken een kaars aan om zo uit te drukken dat zij die overleden zijn niet alleen nog steeds aanwezig zijn, maar ons ook zoveel hebben nagelaten. Hun wijsheid is bijvoorbeeld te lezen in de bundel 'Omdat we leven'. Exemplaren van de bundel konden na afloop meegenomen worden om zo de verhalen verder te brengen. In de podcast 'Aangekondigd einde' is te horen hoe maakster Silvia Bromet verrijkt werd door de ontmoetingen in Bardo. Zij ging hierover in gesprek met Christiaan Rhodius. Aandacht voor kunst in het programma wees ons op zowel onze kwetsbaarheid als de veerkracht van de mens, treffend verwoord en verbeeld door Geerteke van Lierop.

### Bijeenkomst voor ondernemers Stichting Vrienden van Hospice Bardo



Beste ondernemers en relaties,

Graag nodigt het bestuur van de Stichting Vrienden van Hospice Bardo je uit om elkaar te ontmoeten. Eind juli heeft de Stichting Vrienden het pand aangekocht in eigen beheer. Met deze aankoop draagt zij bij aan een gegarandeerd goede en betaalbare huisvesting van het hospice. Bovendien waarborgen we daarmee de continuïteit van palliatieve topzorg in de regio.

Op 3 november kijken we met elkaar terug op de historie van Bardo in Haarlemmermeer. En blikken we vooruit. Welke ontwikkelingen in de palliatieve zorg zien we, hoe gaan we dit aanpakken? Wat vraagt het van de samenleving? Kortom: hoe kunnen we met elkaar bouwen aan Bardo? Vragen die voorbij komen tijdens een gezellige samenkomst met alle bedrijven en relaties die Bardo door de jaren heen een warm hart hebben toegedragen.

Je bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan deze bijeenkomst. Meld je aan en we zien je graag in C. We hebben ruimte voor 250 personen.

Met hartelijke groet  
Dick Winters,  
voorzitter Stichting Vrienden van Hospice Bardo

Simone Koops-Ouwerkerk,  
directeur-bestuurder Stichting Bardo

Aansluitend op het symposium nodigden we ook de lokale ondernemers uit om hen deelgenoot te maken van de aankoop van ons pand en met hen in gesprek te gaan over hoe we in de toekomst nog meer kunnen samenwerken om een toekomstbestendige palliatieve zorg te garanderen. Daartoe ontwikkelden we een gemakkelijk toegankelijke website: [www.bardostaatalseenhuis.nl](http://www.bardostaatalseenhuis.nl) waarop zij meer kunnen lezen over Bardo en kunnen ondersteunen met een donatie.

### Bardo stimuleert

#### Publicatie

#### How attachment transformed my palliative practice: discovering the palliative paradox

Eind juni verscheen in Attachment, uitgave van Phoenix Publishing House, het bovenstaand artikel van Christiaan Rhodius over de palliatieve paradox. Hierin deelt hij ervaringen uit de dagelijkse praktijk van de palliatieve zorg.

Centraal staan de onderlinge relaties, zowel tussen patiënt en naasten als tussen patiënt, naasten en medewerkers. De naderende dood zet het contact bewust of onbewust onder druk, het zet iets in beweging. Mensen gaan op verschillende manieren met deze druk om. En dat terwijl elkaar nabij zijn, zoveel rust kan brengen in deze fase.

Het artikel licht dit toe vanuit de hechtingstheorie, beschreven door John Bowlby. Het introduceert de



---

term 'de palliatieve paradox'. Kort gezegd, door elkaar vast te houden wordt het mogelijk elkaar weer los te laten. Een thema dat we ook in onze scholingen zullen vormgeven. Lees [het artikel](#). Met dank aan de redactie van Attachment, die de geest wil scherpen en elkaar inspireren. Dat onderschrijft Bardo van harte.

## Communicatie en pr

### Bardo in het nieuws

De activiteiten van Bardo brachten we met regelmaat onder de aandacht van de lokale en landelijke pers via diverse kanalen (dagbladen, magazines en websites). Dat leidde tot 25 publicaties door het jaar heen (2022:21). Een greep uit de publicaties. Bardo werkte actief mee aan de serie van NRC 'Beslissen op de grens van dood en leven', en zocht ook het brede publiek op met een uitgebreid artikel in Libelle <https://hospicebardo.nl/wp-content/uploads/2023/11/De-kunst-van-afscheid-nemen-Christiaan-Rhodus-in-Libelle-46-November-2023.pdf>. Regionale media zoals het Haarlems Dagblad besteedden aandacht aan de podcastserie Aangekondigd Einde met het artikel Staan voor Bardo een duo interview met podcastmaakster Silvia Bromet en Christiaan Rhodus. <https://hospicebardo.nl/wp-content/uploads/2023/11/Het-belang-van-nabijheid.jpg>. (zorggroep Haarlemmermeer, HC Nieuws)

### Voorlichting

Bardo informeert bezoekers en andere geïnteresseerden voortdurend over de actualiteit. Via de website en onze social media verspreiden we het laatste nieuws over onze activiteiten. Daarnaast benaderen we driemaal per jaar de abonnees van onze nieuwsbrief digitaal en met print met onze nieuwsbrieven rond een thema. In 2023 waren dat: 'Spiritualiteit in palliatieve zorg', 'Er zijn' en 'Compassie gedreven in beweging'. Op onze social media vergroten we geheel 2023 met onze posts het bereik en de betrokkenheid van onze volgers. De inhoud van de berichten nodigden de volgers uit tot reactie, met name op LinkedIn. Het aantal volgers op LinkedIn steeg tot boven de 1000. Daarmee profileert Bardo inhoudelijk haar standpunten binnen het veld van professionals en een steeds groter wordende groep belangstellenden. Nieuw toegevoegd is Instagram waarmee we een heel eigen doelgroep bereiken. Daarvan kunnen we nog niet alle gegevens analyseren omdat dit afhankelijk is van een groter aantal volgers. In 2023 hebben we besloten om te stoppen met de inzet van X (voormalig Twitter) gezien de toenemende polariserende toon en inhoud op dit kanaal.

[www.hospicebardo.nl](http://www.hospicebardo.nl) werd in 2023 11.000 keer bezocht door 7400 individuele gebruikers

Op youtube zijn nieuwe filmpjes geplaatst over de bijeenkomsten die we organiseerden. De algemene film van Bardo werd 65 keer bekeken. Het filmpje van de bestuursleden van de Stichting Vrienden van Hospice Bardo 59 keer. Op ons podcastkanaal zijn 10 afleveringen geplaatst die totaal 11.504 keer zijn afgespeeld.

## HET BARDO TEAM

### Beroepskrachten

Binnen het Bardo Team is samenwerken een noodzakelijk voorwaarde om ons werk met warmte en enthousiasme en op een hoog kwalitatief niveau te doen. Daarom blijven we werken aan de verbetering van de onderlinge samenwerking. Ook in 2023 waren er regelmatig scholingen voor het verpleegkundig team en werd er door aandachtsvelders gewerkt aan verbetering van processen.

Bardo heeft een bevlogen team dat in 2023 bestond uit gemiddeld 21,5 fte beroepskrachten. Dat zijn 32 medewerkers. Het ziekteverzuim bedroeg in 2023 gemiddeld 3,3 % (2022 7,8%) Het verpleegkundig team was in 2023 op volledige sterkte en biedt deskundige zorg op basis van de wensen, waarden en behoeften van de patiënten en naasten. Zij doet dit in samenwerking met het



---

behandelteam bestaande uit arts, verpleegkundig specialist en geestelijk verzorger. De niet-medische medewerkers coördineren de dagelijkse gang van zaken in Bardo van facilitaire zaken, en opleiding vrijwilligers, afstemming met de verpleging, beleid en kwaliteit, de (financiële) administratie en communicatie. Samen dragen we de missies en het verhaal van Bardo uit.

### **Zorgprofessionals in opleiding**

Ook in 2023 was Bardo een leer/werkplek voor zorgprofessionals in opleiding. Elke 3 maanden maakt een specialist ouderengeneeskunde i.o. of een huisarts i.o om en om deel uit van het behandelteam. Tevens biedt Bardo stageplaatsen aan verzorgenden of verpleegkundigen in opleiding, gedurende een aantal weken of maanden, en ontvangen wij regelmatig mensen die een dagje meelopen. In 2023 hebben in totaal 17 personen op deze manier kennism gemaakt met ons werkveld. Daarnaast werd Bardo in 2023 ook bezocht door een delegatie van artsen en verpleegkundigen uit Noorwegen.

### **Vrijwilligers**

Er is volop geïnvesteerd in de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers via teambijeenkomsten en scholing. Ook hebben we nieuwe vrijwilligers mogen verwelkomen en vierden we de mijlpalen van onze jubilarissen. Beroepskrachten en vrijwilligers maakten gezamenlijk een pas op de plaats met het scherpstellen van onze kernactiviteiten in het hospice en in de ondersteuning thuis. Hierbij kwamen de volgende vragen op tafel: wat brengt ons naar Bardo als vrijwilliger of beroepskracht? Wat kunnen en willen we bieden? Hoe verhoudt zich dat tot jezelf ten opzichte van de organisatie? Hoe werken we in Bardo 'vanuit de bedoeling'?

### **Kijkje in de keuken - nieuwe vrijwilligers**

In 2023 waren 145 vrijwilligers actief in Bardo. In januari is er een zeer succesvolle wervingsbijeenkomst gehouden "Een kijkje in de Bardo keuken" waar 24 mensen in gesprek zijn geweest met ervaren vrijwilligers. In totaal hebben in 2023 67 mensen interesse getoond om vrijwilliger te worden. We hebben 60 kennismakingsgesprekken gevoerd waarvan 38 vrijwilligers gestart zijn. Een aantal zal nog in 2024 instromen. Gemiddeld zijn vrijwilligers 4 jaar verbonden aan Bardo.

Met vrijwilligers die stoppen wordt een afrondend gesprek gehouden en een kleine attentie als blijk van waardering gegeven. In 2023 zijn 29 vrijwilligers gestopt. Redenen zijn persoonlijke omstandigheden/gezondheid, tijdgebrek of tijd om iets anders te gaan doen. Een aantal was al langere tijd (tot een jaar) niet inzetbaar. Daarnaast zijn 4 vrijwilligers binnen één jaar gestopt, het bleek toch niet bij hen te passen.

Voor de ondersteuning thuis ontvingen we 37 aanvragen, waarvan er 30 daadwerkelijk tot inzet bij patiënten thuis hebben geleid. Deze inzetten worden door een groep van 14 vrijwilligers gedaan.

### **Samen leren**

We hebben viermaal een cursus voor gast vrijwilligers aangeboden voor in totaal 22 deelnemers en tweemaal voor zorgvrijwilligers met in totaal 9 deelnemers. Daarnaast is er 1 algemene introductiecursus geweest waar 7 vrijwilligers aan deelgenomen hebben.

Vanaf eind januari tot begin maart zijn er in het Leerhuis van Bardo 12 trainingen "Werken vanuit de Bedoeling" gegeven waar naast beroepskrachten 121 vrijwilligers aan hebben deelgenomen. Acht vrijwilligers hebben een verdiepende trainingsmodule via VPTZ gevolgd.

Met de verschillende vrijwilligersgroepen zijn overleggen geweest en daarnaast 5 intervisiebijeenkomsten.

### **Onze teamdagen en teamuitje**



---

De teamdagen in maart en november zijn goed bezocht. In maart hadden we een slagwerk/djembé workshop. Hierin kwam samenspel en naar elkaar luisteren prachtig samen en is er gezamenlijk een lied gecomponeerd. 61 vrijwilligers namen hieraan deel.

In november is in het Leerhuis en 't Trefpunt ingegaan op complimenten en waardering binnen het team en elkaar beter leren kennen door stellingen (cross the line). Ook werd er een uitdagende teambuilding opdracht uitgevoerd: wie kon de hoogste spaghetti-toren bouwen. Hieraan hebben 42 vrijwilligers deelgenomen. De waardering voor deze dagen was hoog.

Op de langste dag van het jaar werd een zeer geslaagd teamuitje georganiseerd waar 69 vrijwilligers aanwezig waren. Een stralende dag met boottocht, rondleiding door de historische tuin in Aalsmeer en een overheerlijke BBQ op het dakterras van Bardo waar het in maart gecomponeerde lied voluit werd gezongen.

Op 16 september zijn de in dit jaar jubilerende vrijwilligers uitgenodigd voor een feestelijke bijeenkomst. In aanwezigheid van onze directeur-bestuurder, een verpleegkundige en vertegenwoordiger vanuit de vrijwilligersraad hebben de coördinatoren de jubilarissen met een persoonlijk woordje en een passende attentie in het zonnetje gezet. In totaal waren er 19 vrijwilligers die 5, 10, 15 of 20 jaar bij Bardo betrokken zijn. Vijf van hen waren helaas verhinderd en hebben op een ander moment hun attentie gekregen.

In 2023 is ter gelegenheid van de Kerstdagen het koffie ontmoetingsmoment weer georganiseerd. Een warme opkomst bij beide momenten waarin mooie gesprekken en ontmoetingen plaatsvonden onder het genot van koffie/thee/chocolademelk of glühwein met heerlijke kerst zoetigheden. Ook werd de jaarlijkse kerst attentie aan beroepskrachten en vrijwilligers uitgereikt.

### **Vrijwilligersraad**

In 2023 heeft de Vrijwilligersraad de belangen van de vrijwilligers zo goed behartigd door toe te zien op een goede en open communicatie binnen Bardo en er zodoende zorg voor te dragen dat een ieder zich veilig en gehoord voelde. De contacten tussen de vrijwilligersraad, coördinatoren en directie zijn van groot belang. Zij waren regelmatig, deels, aanwezig tijdens de overleggen van de vrijwilligersraad om deze goed te informeren over actuele én lopende zaken.

**Eerste kwartaal:** Er werd meegedacht over de oorzaak van het grotere verloop van vrijwilligers. Besloten werd het beleidsstuk 'langdurig niet inzetbare vrijwilligers' goed onder de loep te nemen. Er werd een start gemaakt met het innovatieproject – nieuwe TV's op patiëntenkamers. De Open Dag – 'een kijkje in de keuken van Bardo' werd geëvalueerd, evenals de training 'Werken vanuit de bedoeling'.

**Tweede kwartaal:** Het resultaat van het tevredenheidsonderzoek onder de vrijwilligers werd gedeeld. Algemeen is er een positief beeld en grote betrokkenheid vanuit de vrijwilligers, echter kan 'Werken vanuit de bedoeling' nog veel beter, effectiever en efficiënter. Hier ligt de taak voor de leden van de vrijwilligersraad om met de vrijwilligers hierover in gesprek te blijven.

**Derde kwartaal:** Het aangepaste beleidsstuk 'langdurig niet inzetbaar vrijwilliger' wordt ook door de raad goedgekeurd. Het beleidsstuk Gedragscode, integriteitscode en huisregels voor medewerkers en vrijwilligers moet geëvalueerd en herzien worden. Een aantal leden van de raad gaat zich hierover buigen.

**Vierde kwartaal:** De vrijwilligersraad heeft het voorstel om het symbool LGBTQ toe te voegen op de website en documenten bij PR neergelegd.

De pilot 'patiënttevredenheidsonderzoek' werd geïntroduceerd, waarbij vrijwilligers ingezet gaan worden voor interviews. Een aantal leden van de vrijwilligersraad zal in 2024 deel gaan nemen aan de training, aangeboden door VPTZ.

De vrijwilligersraad streeft ernaar de samenwerking en communicatie tussen beroepskrachten én vrijwilligers te blijven optimaliseren. Om dit te bereiken is er een voorstel gedaan om wederzijds de diverse overleggen regelmatig bij te wonen.



---

## **BARDO EN HAAR SAMENWERKINGSPARTNERS**

### **Landelijke en regionale palliatieve netwerken**

Bardo maakt deel uit van tal van netwerken die zich inzetten voor de ontwikkeling en positionering van palliatieve zorg. Simone Koops-Ouwerkerk is bestuurslid van de landelijke Associatie Hospicezorg Nederland. In die hoedanigheid behartigde zij met haar medebestuurders in 2023 onder andere de belangen van de AHZN leden binnen het speelveld van een eenduidige en passende financiering waarmee de palliatieve zorg toekomstbestendig kan worden.

Op regionaal niveau is de directeur-bestuurder bestuurslid van het regionale Netwerk Palliatieve Zorg Midden- en Zuid-Kennemerland/Amstelland en Meerlanden en voorzitter van de regiegroep Meerlanden <https://palliaweb.nl/netwerk-noordhollandzuid>. Op basis van het meerjarenbeleidsplan wordt door de deelnemende partijen aan het netwerk gewerkt aan projecten zoals het 'Transmuraal expertiseteam', 'Palliatieve zorg thuis' en 'Bewustwording inwoners'.

De stichting Questio- Centrum voor Levensvragen heeft ten doel het bieden van professionele eerstelijns geestelijke verzorging. Door middel van een landelijke subsidie worden individuele consulten door geestelijk verzorgers gerealiseerd alsmede deskundigheidsbevordering bij geestelijk verzorgers. Simone Koops-Ouwerkerk is lid van het bestuur van Questio:

<https://www.stichtingquestio.nl/>

### **Steun aan Bardo door Stichting Vrienden van Hospice Bardo**

Vanaf het eerste uur van hospice Bardo draagt de Stichting Vrienden van Hospice Bardo (SVHB) met (geld)middelen en andere voorzieningen bij aan instandhouding van de hospicevoorziening, voorlichting & educatie doeleinden en de verdere ontwikkeling van de ondersteuning van ongeneeslijk zieke mensen in de thuissituatie. De stichting Vrienden van Hospice Bardo creëert en houdt fondsen aan die ter beschikking zijn voor de verwezenlijking van haar doelstelling op korte en langere termijn en is door het CBF erkend als goed doel. In 2023 is enorme inzet verricht ten behoeve van de aankoop van ons pand met een succesvol eindresultaat. Hiertoe is een aparte stichting opgericht: Stichting Beheer Onroerend Goed Bardo.

Per 31 december 2023 telt de SVHB 407 particuliere vrienden (in 2022:427). Behalve particuliere vrienden heeft Hospice Bardo talloze zakelijke vrienden: ondernemers en bedrijven, en ondernemersverenigingen die het werk van Bardo waarderen. Zij staan ons bij met leveranties of werkzaamheden tegen lagere of geen kosten, schenkingen in natura of financiële middelen zoals de sponsoring van Cirkel van Licht. Ook in dit verslagjaar ontvingen we diverse giften en donaties van ondernemers, organisaties en particulieren, financieel en in natura. Een heel bijzondere actie werd ondernomen door een patiënte en haar echtgenoot. Zij startten een crowdfunding actie ten behoeve van de aanschaf van twee extra koppelbedden in Bardo, waardoor naasten ook de nachten samen met hun dierbare kunnen doorbrengen. De SVHB is eenieder die Bardo dit jaar ondersteunde met giften zeer erkentelijk!

### **Samenwerking met Amstelring**

Ook in 2023 werkte Bardo intensief samen met de Stichting Amstelring. Bardo betreft van Amstelring diverse ondersteunende diensten en maakt samen met hen de jaarlijkse afspraken met zorgverzekeraars. Bardo en Amstelring verkenden intensief met elkaar de strategische keuzes hoe we voor de toekomst onze krachten kunnen bundelen en hoe we de samenwerking willen voortzetten vanaf 2024. Kernthema daarbij is het bereiken van synergie en het verbreden van palliatieve zorg in de regio, zowel thuis, in het hospice als in het verpleeghuis. Gezamenlijk onderzochten we de contouren van een overkoepelend programmamanagement palliatieve zorg voor de komende jaren en

---

besloten tot het realiseren van een bestuurlijke fusie per 2024. In dit traject werden positieve adviezen ingewonnen bij de medezeggenschapsorganen, voerden de organisaties een due diligence onderzoek bij elkaar uit en werd goedkeuring van de NZa ontvangen bij de voorgenomen concentratie.

## **BESTUUR EN TOEZICHT**

### **Dagelijks bestuur**

Stichting Bardo wordt vertegenwoordigd door een directeur-bestuurder. Simone Koops-Ouwerkerk is werkzaam in die functie sinds 1 september 2019 en is voor onbepaalde tijd benoemd door de Raad van Toezicht. Zij is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur en de activiteiten van de stichting.

Nevenfuncties mevrouw mr. S.J Koops-Ouwerkerk

- Bestuurslid Associatie Hospicezorg Nederland
- Bestuurslid Netwerk Palliatieve Zorg Midden- en Zuid-Kennemerland/Amstelland en Meerlanden
- Bestuurslid Stichting Questio, centrum voor levensvragen
- Bestuurslid Stichting Pier de Boer, fonds gehandicaptenzorg, Amsterdam
- Lid Raad van Toezicht Stichting Agora, primair bijzonder onderwijs, Zaandam
- Lid Raad van Toezicht Stichting Hilverzorg, VVT, Hilversum
- Lid expertraad pijler 5 Landelijke agenda van 113 Zelfmoordpreventie

### **Toezicht**

De Raad van Toezicht keurt op voorstel van de directeur-bestuurder de begroting en de jaarrekening goed. Tevens houdt deze toezicht op het gevoerde beleid en fungeert als klankbord en werkgever voor de directeur-bestuurder. De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vier maal regulier vergaderd en tussentijds contact onderhouden met de directeur-bestuurder over ontwikkelingen in de regio en de samenwerking met Amstelring.

Een belangrijk onderwerp in 2023 betrof de toekomst van Bardo in relatie tot de samenwerking met Stichting Amstelring. Dit resulteerde in de goedkeuring door de RvT van het voorgenomen besluit tot een bestuurlijke fusie met Amstelring die per 6 februari 2024 zijn beslag heeft gekregen.

Met het besluit tot integratie van de stichting Bardo in stichting Amstelring Groep heeft de Raad van Toezicht van Bardo zijn werkzaamheden beëindigd. Bardo spreekt zijn dank uit voor de expertise en ervaring die de leden van de RvT jarenlang hebben ingezet ten behoeve van Bardo.



Naam	Einde termijn 1	Einde termijn 2	Huidige functie	Nevenfuncties
<b>Dhr. R. Steenbeek (Roel)</b> - Voorzitter <i>In functie:</i> 01/11/2014	01/11/2018	06/02/2024	Zelfstandige op het gebied van toezicht, bestuur en advies	Interim bestuurder Dierenbescherming Voorzitter RvT Pro Persona Lid RvC Staedion Voorzitter bestuur Bureau Architectenregister Lid raad van advies Quatrospect
<b>Dhr. M.F. Witte (Michiel)</b> - Lid <i>In functie:</i> 19/10/2015	19/10/2019	06/02/2024	Zelfstandig financieel manager en eigenaar van MICHIELWITTE Financieel Management	Financieel Adviseur van de Jeugddautoriteit VWS Financial Manager Stichting Dutch Institute for Clinical Auditing Financieel Adviseur Stichting Sociale Banken Nederland
<b>Dhr. A. Beeker (Aart)</b> - Lid <i>In functie:</i> 13/08/2014	13/08/2018	06/02/2024	Medisch manager Oncologie Centrum Spaarne Gasthuis	Hoofdredacteur Hematology News international en Oncology News International
<b>Dhr. S.A. Hartman (Steven)</b> - Lid <i>In functie:</i> 13/08/2014	13/08/2018	06/02/2024	Interim manager	
<b>Mw. P.H.M. van den Broek (Pauline)</b> - Lid <i>In functie:</i> 24/09/2019	24/09/2023	06/02/2024	Directeur-bestuurder Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra	Voorzitter Raad van Toezicht REOS - Leiden Lid Raad van Commissarissen van SBOH Utrecht Bestuurslid Huisartsencoöperatie ZorgNU - Utrecht



---

## BEDRIJFSVOERING EN FINANCIËN

De gemiddelde bezetting van het hospice in 2023 bedraagt 80%, voor dit jaar was bij het opstellen van de begroting uitgegaan van een bezetting van 85%. De bezettingsgraad is in 2023 negatief beïnvloed door het aantal opnamen in oktober en november, de bezetting bleef in die maanden onder de 70%. Het boekjaar is afgesloten met een positief resultaat van € 69.375 (2022: €31.283), begroot was een resultaat van € 93.039.

Aan de opbrengstenkant zien we dat de gecontracteerde zorg achterblijft bij de begroting met € 85.000. De andere opbrengsten, waaronder de subsidie VWS en de arts bekostiging, overstijgen de begroting met ruim € 73.000. De totale opbrengst van de zorg, gecontracteerd via Amstelring, bedroeg € 1.890.841, dit betreft 74% van de totale inkomsten. Percentueel is dit gelijk aan 2022.

De kosten zijn in totaal een kleine € 15.000 hoger dan begroot. Deze toename is volledig toe te schrijven aan de hogere overige bedrijfskosten in dit jaar. De personeelskosten zijn € 40.000 onder begroting, de overige kosten overschrijden met € 55.000. De overschrijding wordt veroorzaakt door prijsstijgingen van leveranciers, hogere huurlasten en stijgende energielasten.

Ten opzichte van 2022 zijn de opbrengsten met 6% gestegen en de bedrijfslasten toegenomen met 4,7%. De balanspositie van Bardo vertaalt zich in een solvabiliteitsratio van 91% en een liquiditeitsratio van 11,4. In 2022 waren de ratio's respectievelijk 88 % en 8,6.



---

## **BLIK OP 2024**

Het verhaal van Bardo vertelt waar wij voor staan en vormt ons dagelijks kompas in alles wat wij doen. Binnen het Bardo Team is verbinding een noodzakelijk voorwaarde om ons werk met warmte en enthousiasme en op een hoog kwalitatief niveau te doen. Daarom blijven we werken aan de verbetering van de onderlinge samenwerking: tussen verpleegkundigen, onze artsen, paramedici, geestelijk verzorger, alle vrijwilligers en de medewerkers in de ondersteunende functies. Ook in 2024 zetten we in op laagdrempelige contacten met onze samenwerkingspartners zoals VVT-instellingen, thuiszorgaanbieders, huisartsen/POH'ers, ziekenhuizen en het sociaal domein. Juiste zorg op de juiste plek is meer dan ooit een actueel thema. Daarom zijn we als Bardo ook actief in de totstandkoming van het regioplan in het kader van IZA.

Na intensieve en constructieve gesprekken in 2023 gaat Bardo samen met Amstelring een nieuwe fase in. Kernthema daarbij is het bereiken van synergie. Middels een bestuurlijke fusie die zijn beslag kreeg in februari 2024 bundelen we onze krachten en zetten we breed in op de doorontwikkeling van de palliatieve zorg ten behoeve van onze cliënten, zowel thuis, in het verpleeghuis en in het hospice.

De financiering van de hospicezorg in Nederland is nog steeds een belangrijk thema. De sector streeft een eenduidige en adequate bekostiging na en om dit te bereiken wordt een intensief traject met zorgverzekeraars, NZa en VWS gevolgd. Vanuit Bardo wordt hieraan actief bijgedragen. De verwachting is dat er vanaf 2025 sprake zal zijn van een nieuwe bekostigingssystematiek.

Stichting Vrienden Hospice Bardo blijft voor ons een belangrijke partner waardoor we met ondersteuning van hen een aantal projecten ten behoeve van onze gasten, hun naasten en onze huisvesting kunnen realiseren.

Hoofddorp, juni 2024

Simone J. Koops-Ouwerkerk,  
Directeur



---

## **Jaarrekening**



## 2. Balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

	<b>Re f.</b>	<b>31-dec-23</b>	<b>31-dec-22</b>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vlottende activa</b>			
Debiteuren en overige vorderingen	2	169.146	89.380
Liquide middelen	3	442.723	463.233
Totaal vlottende activa		611.869	552.613
<b>Totaal activa</b>		611.869	552.613
	<b>Re f.</b>	<b>31-dec-23</b>	<b>31-dec-22</b>
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve	4	558.105	275.285
Bestemmingsreserves	4	0	213.445
Totaal eigen vermogen		558.105	488.730
<b>Kortlopende schulden</b>			
Overige kortlopende schulden	5	53.764	63.883
Totaal kortlopende schulden		53.764	63.883
<b>Totaal passiva</b>		611.869	552.613



### 3. Resultatenrekening over 2023

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	2.078.506	1.950.287
Subsidies	301.080	282.392
Niet-gebudgetteerde zorgprestaties	129.049	127.408
Netto omzet	2.508.635	2.360.087
Overige bedrijfsopbrengsten	62.966	64.029
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>2.571.601</u>	<u>2.424.116</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Kosten uitbesteed werk	1.682.865	1.608.192
Lonen en salarissen	114.037	109.876
Sociale lasten	11.336	10.025
Pensioenlasten	12.488	12.672
Overige bedrijfskosten	684.106	651.090
Som der bedrijfslasten	<u>2.504.832</u>	<u>2.391.855</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	66.769	32.261
Financiële baten en lasten	2.606	-978
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u>69.375</u>	<u>31.283</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Toevoeging (+) / Onttrekking (-):		
Algemene reserve	282.820	31.283
Bestemmingsreserves	-213.445	0
	<u>69.375</u>	<u>31.283</u>

#### 4. Kasstroomoverzicht over 2023

	Re f.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			66.769		32.261
Kasstroom op winstbasis			<u>66.769</u>		<u>32.261</u>
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	2	-79.766		-26.483	
- kortlopende schulden	5	<u>-10.119</u>		<u>-110.618</u>	
			<u>-89.885</u>		<u>-137.101</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>-23.116</u>		<u>-104.840</u>
Ontvangen interest		<u>2.606</u>		<u>-978</u>	
			<u>2.606</u>		<u>-978</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<u>-20.510</u>		<u>-105.818</u>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<u>-20.510</u>		<u>-105.818</u>
Stand geldmiddelen per 01 januari			463.233		569.051
Stand geldmiddelen per 31 december			<u>442.723</u>		<u>463.233</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>-20.510</u>		<u>-105.818</u>



---

## **5. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling**

### **5.1 Algemeen**

#### ***Algemene gegevens***

Stichting Bardo is statutair (en feitelijk) gevestigd te Hoofddorp, op het adres Burgemeester Jansoniushof 11 en is geregistreerd onder KvK nummer 61278963.

De belangrijkste activiteiten zijn het verlenen en ontwikkelen van palliatieve zorg in de ruimste zin van het woord waaronder het exploiteren van een huis (of huizen) voor palliatieve zorg, alsmede het ontwikkelen en uitdragen van palliatieve kennis en kunde door onder andere het voorlichten en (doen) opleiden van zorgprofessionals, mantelzorgers en het algemeen publiek.

#### ***Verslaggevingsperiode***

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023 dat is geëindigd op 31 december 2023.

#### ***Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening***

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJk C3 Kleine zorgaanbieders, Titel 9 BW2.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders is vermeld in de verdere grondslagen.

#### ***Continuïteitsveronderstelling***

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### ***Vergelijking met voorgaand jaar***

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### ***Gebruik van schattingen***

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

---

## **5.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva**

### ***Activa en passiva***

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is.

### ***Materiële Vaste Activa***

Geschonken materiële vaste activa worden met ingang van boekjaar 2019 behandeld conform RJ 274.112, investeringssubsidies, waarbij de optie wordt gehanteerd om de geschonken bedragen in mindering te brengen van de waarde van het actief.

### ***Vorderingen***

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

### ***Liquide middelen***

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courant schulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### ***Schulden***

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële



---

waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### **5.3 Grondslagen voor resultaatbepaling**

#### ***Algemeen***

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd worden aan dit boekjaar toegerekend voor zover dit geen fundamentele of materiële fouten betreft. Fundamentele of materiële fouten worden retrospectief verwerkt.

#### ***Opbrengsten***

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### ***Personele kosten***

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden van Stichting Amstelring groep verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers in dienst van stichting Amstelring. Personele kosten van werknemers in dienst van Stichting Bardo worden verwerkt op basis van gesloten arbeidsovereenkomsten.

#### ***Financiële baten en lasten***

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest en bankkosten.

#### ***Overheidssubsidies***

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat zal worden

---

voldaan aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

#### **5.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.



## 5.5 Toelichting op de balans per 31 december 2023

### 1. Materiële vaste activa

Stichting Bardo heeft gedurende het boekjaar bedrijfsmiddelen ontvangen van derden. Ontvangen schenkingen zijn in mindering gebracht op de bedrijfsmiddelen waardoor de boekwaarde nihil bedraagt.

### 2. Debiteuren en overige vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Debiteuren	11.107	8.296
Overige vorderingen:		
Stichting Amstelring groep	94.257	28.582
Stichting Vrienden van Hospice Bardo	1.883	506
Overige overlopende activa	61.899	51.996
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>169.146</u>	<u>89.380</u>

Alle debiteuren en overige vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

### 3. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Bankrekeningen	442.723	463.233
Kas	0	0
Totaal liquide middelen	<u>442.723</u>	<u>463.233</u>

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

### 4. Eigen vermogen

*Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:*

<i>Algemene reserve</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Saldo per 1 januari	275.285	244.002
Resultaatbestemming	69.375	31.283
Overige mutatie	213.445	0
Saldo per 31 december	<u>558.105</u>	<u>275.285</u>

<i>Bestemmingsreserve</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
<i>Behoud kwaliteit zorg dienstverlening</i>	€	€
Saldo per 1 januari	200.000	200.000
Overige mutatie	-200.000	0
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>200.000</u>

---

Aangezien van deze bestemmingsreserve geen gebruik is gemaakt, is deze toegevoegd aan de algemene reserve.

<i>Bestemmingsreserve</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<i>Toekomstige positionering</i>		
	€	€
Saldo per 1 januari	13.445	13.445
Overige mutatie	-13.445	0
Saldo per 31 december	0	13.445

Aangezien van deze bestemmingsreserve geen gebruik is gemaakt, is deze toegevoegd aan de algemene reserve.

## 5. Kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<b>31-dec-23</b>	<b>31-dec-22</b>
	€	€
Crediteuren	33.793	34.969
Overige overlopende passiva	19.971	28.914
Totaal kortlopende schulden	53.764	63.883

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar.

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De jaarlijkse huurverplichtingen bedragen ongeveer € 155.000. De huurovereenkomst met Ymere is aangegaan voor de duur van 10 jaar, is voortgezet voor een aansluitende periode van 5 jaar en loopt derhalve tot 31 december 2026.

De huurovereenkomst is tussentijds beëindigd in onderling overleg gezien de aankoop van het pand door de Stichting Beheer Onroerend Goed Bardo (SBOGB) per 14 juli 2023. Er is met SBOGB een huurovereenkomst afgesloten voor de duur van 10 jaar, de jaarlijkse huurverplichtingen bedragen Euro 169.000,-. Daarnaast is er een overeenkomst voor de duur van 10 jaar gesloten tussen Stichting Vrienden Hospice Bardo (SVHB) en Stichting Bardo waarbij SVHB jaarlijks 17.000,- schenkt als bijdrage voor de huur.



## 5.6 Toelichting op de resultatenrekening over 2023

### Zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Zorgcontractering (Onderaanneming)	1.890.841	1.773.555
Artsenbesteding	187.665	176.732
	<u>2.078.506</u>	<u>1.950.287</u>
Zorgcontractering bestaat uit de onderdelen:		
WLZ	54.539	69.301
ZVW	1.834.588	1.704.012
Overige	1.714	242
	<u>1.890.841</u>	<u>1.773.555</u>

De zorgcontractering verloopt in onderaanneming via Stichting Amstelring (ZVW wijkzorg).  
De artsenbesteding verloopt via contractering tussen Stichting Bardo en Zorg&Zekerheid.

### Subsidies

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	301.080	282.392
	<u>301.080</u>	<u>282.392</u>

Dit betreft een exploitatiesubsidie met betrekking tot het verlenen van palliatieve zorg in het kader van de Regeling palliatieve terminale zorg en geestelijke verzorging (inzet vrijwilligers).

### Niet-gebudgetteerde zorgprestaties

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Eigen bijdragen en betalingen cliënten	129.049	127.408
	<u>129.049</u>	<u>127.408</u>

Voor het verblijf in het hospice wordt in 2023 een eigen bijdrage in rekening gebracht van € 42,00 per dag (2022: € 41,50 per dag).

### Overige bedrijfsopbrengsten

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten Leerhuis	5.850	4.979
Vergoeding voor uitgeleend personeel	23.940	23.867
Verzorgen laatste zorg	0	14.525
Bijdrage in huurlasten	7.794	0
Overige opbrengsten	25.382	20.658
	<u>62.966</u>	<u>64.029</u>

Het in rekening brengen van personele inzet voor de laatste zorg bij uitvaartondernemers is met ingang van 2023 beëindigd.

---

De bijdrage in huurlasten wordt gedaan door de Stichting Vrienden Hospice Bardo vanaf het moment van aankoop van het pand door de Stichting Beheer Onroerend Goed Hospice Bardo (SBOGB).

### Kosten uitbesteed werk

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	104.807	81.836
Personeel in loondienst bij Amstelring	1.578.058	1.526.356
Totaal uitbesteed werk	<u>1.682.865</u>	<u>1.608.192</u>

Er waren gedurende 2023 gemiddeld 21,5 personeelsleden op basis van fulltime eenheden via Amstelring gedetacheerd (2022: 21,5 fte).

### Lonen en salarissen

De Stichting heeft sinds 1 september 2019 één FTE in dienst.

### Overige bedrijfskosten

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	102.786	95.516
Overige personeelskosten	61.459	101.164
Algemene kosten	233.971	201.447
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	8.224	8.648
Onderhoud en energiekosten:		
Onderhoud	63.792	60.401
Energiekosten	53.861	34.246
Subtotaal	<u>117.653</u>	<u>94.647</u>
Huur	160.013	149.668
Totaal overige bedrijfskosten	<u>684.106</u>	<u>651.090</u>



---

### Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Renteopbrengsten	3.398	0
Rentelasten	0	-583
Bankkosten	-792	-395
Totaal financiële baten en lasten	<u>2.606</u>	<u>-978</u>

### Bezoldiging directeur bestuurder

De bezoldiging van de directeur bestuurder is als volgt:

Functionaris	S.J. Koops-Ouwerkerk
Funcienaam	directeur-bestuurder
In dienst vanaf	1 september 2019
Deeltijdfactor	100%

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	114.037	109.876
Winstdelingen en bonusbetalingen	0	0
Totaal beloning	<u>114.037</u>	<u>109.876</u>
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	12.488	12.672
Totaal bezoldiging	<u>126.525</u>	<u>122.548</u>

De leden van de Raad van Toezicht voeren hun werkzaamheden onbezoldigd uit.

### Honoraria accountant

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Controle van de jaarrekening 2022	0	12.100
Controle van de jaarrekening 2023	12.100	0
Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>12.100</u>	<u>12.100</u>

---

## 5.7 Overige toelichtingen

### Resultaatbestemming

De bestuurder stelt voor om het resultaat over het boekjaar 2023 ten gunste te brengen van de Algemene reserve. Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Per 6 februari 2024 is bij notariële akte de stichting Bardo onderdeel geworden van de stichting Amstelring Groep.

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Amstelring Groep heeft de jaarrekening 2023 vastgesteld te Amsterdam, d.d. 24 juni 2024.

De raad van toezicht van Stichting Amstelring Groep heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd te Amsterdam, d.d. 1 juli 2024.

### Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

Stichting Amstelring Groep, ten dezen vertegenwoordigd door:

I.E. Borghuis

J.J. Lambriks

Raad van Toezicht Stichting Amstelring Groep

A.C.H. Versteegden

P. B. Lalleman

R.A.J. Muijsers

H.S.M. Kort

A.M. van Dalen

F. Stark



**CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

Aan: Het Bestuur en de Raad van Toezicht van  
Stichting Bardo te Hoofddorp

**A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023****Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Bardo te Hoofddorp gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Bardo per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de Richtlijn voor de jaarverslaggeving RJk C3 Kleine zorgaanbieders en Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de winst- en verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

**De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Bardo zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

**B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit het bestuursverslag en de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de Richtlijn voor de jaarverslaggeving RJk C3 Kleine zorgaanbieders en Titel 9 Boek 2 BW vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de Richtlijn voor de jaarverslaggeving RJk C3 Kleine zorgaanbieders, Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de Richtlijn voor de jaarverslaggeving RJk C3 Kleine zorgaanbieders en Titel 9 Boek 2 BW.



## **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van het Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WVG, alsmede voor het opstellen van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende Richtlijn voor de jaarverslaggeving RJK C3 Kleine zorgaanbieders en Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;



- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Drachten, 1 juli 2024  
De Jong AFM B.V.

Origineel ondertekend door J.D. de Jong AA

---

Colofon  
Dit jaarverslag is gemaakt door Stichting Bardo.

**Postadres**  
Postbus  
2130 AB Hoofddorp

**Bezoekadres**  
Burgemeester Jansoniushof 11  
2131 BM Hoofddorp

Telefoon: +31 (0)20 333 4700  
Fax: +31 (0)20 333 4701

E-mail: [info@hospicebardo.nl](mailto:info@hospicebardo.nl)  
Internet: [www.hospicebardo.nl](http://www.hospicebardo.nl)

Reproductie van (gedeelte van) de inhoud van dit jaarverslag is alleen toegestaan indien schriftelijke toestemming is verkregen.