



**BESTUURSVERSLAG RIBW K/AM  
2016**

## **INHOUD**

1. Voorwoord .....	3
2. Inzet van beleid.....	4
3. Samenwerking en positie in het veld .....	8
4. Organisatie .....	13
5. Medewerkers .....	15
6. Vastgoed.....	19
7. Transparantie en kwaliteit .....	20
7.1 HKZ.....	20
7.2 Planning & Control cyclus.....	20
7.3 Leren van incidenten .....	20
7.4 Klachten en uitingen van ongenoegen.....	22
7.5 Samenstelling cliëntenbestand, wachtlijsten en wachttijden .....	24
8. Financiën .....	26
9. Medezeggenschap.....	30
9.1 Cliënten .....	30
9.2 Medewerkers.....	30
10. Governance .....	33
11. Vooruitblik .....	35
Bijlagen.....	36
Bijlage 1 - Toelichting bij hoofdstukken/paragrafen .....	37
Bijlage 2 - Samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Toezicht per 31-12-2016.....	45
Bijlage 3 - Actueel organogram.....	46

## 1. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van RIBW K/AM over 2016. Dit jaar stond vooral in het teken van het inhoudelijk verder verdiepen van onze visie. Onder de naam 'Vitaal Verder' is daarbij een beeld ontstaan van een vorm van ondersteunen en begeleiden die verder gaat dan 'aanvullen' en 'aanleren'. Door daarnaast ook meer aandacht te geven aan 'aanwakkeren' kunnen cliënten hun veerkracht en eigenaarschap verder ontdekken en versterken. Volgens de wetenschappelijke inzichten van Machteld Huber levert dit een krachtige bijdrage aan de gezondheid en het ervaren van welbevinden.

Deze visie vormt voor ons ook de basis van waaruit wij met de gemeenten de transformatie van de zorg concreet vorm zullen geven. Wij hebben veelvuldig deelgenomen aan bijeenkomsten met gemeenten en partners (in de zorg en in het maatschappelijk domein) om aan een gezamenlijke visie binnen de regio te werken.

Het uitwerken en invoeren van nieuwe werkwijzen vanuit deze visie vraagt veel van onze teams. Dit komt bovenop de inspanningen die zij al leveren om de zorg steeds meer vanuit zelforganisatie vorm te geven. 2016 is daarmee ook een jaar van zoeken en soms worstelen geweest. Waar mogelijk hebben wij teams daarbij ondersteund. Soms met extra capaciteit. En met nieuwe opleidingen. Ondanks dat is het voor veel teams ook een zwaar jaar geweest. Wij zijn alle collega's in het primaire proces en in de ondersteuning heel dankbaar dat zij zich hierbij met hart en ziel zijn blijven inzetten voor onze cliënten. Wij verwachten in 2017 de eerste resultaten van de nieuwe manier van werken met cliënten concreet te gaan ervaren. Wij willen op deze plaats ook de advies- en medezeggenschap (cliëntenraad, ondernemingsraad en familieklankbordgroep) hartelijk danken voor hun kritische en constructieve inbreng in het afgelopen jaar. En onze toezichthouders voor het in ons en de organisatie gestelde vertrouwen.

Met elkaar hebben we in 2016 proactief kunnen investeren in nieuwe mogelijkheden om te komen tot versterking en maatschappelijke vernieuwing. Op een manier die onze cliënten en medewerkers in staat stelt om hun eigen kracht en talenten te ervaren, en vanuit (ondersteunde) zelfbepaling eigen keuzes te maken.

## 2. Inzet van beleid

### ONZE MISSIE EN VISIE

*"Gezondheid is het vermogen van mensen om zich aan te passen (veerkracht) en regie te voeren (eigenaarschap) over hun eigen welbevinden, in het licht van de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in hun leven."*(Machteld Huber)

Deze nieuwe en verfrissende visie van Machteld Huber op gezondheid en welbevinden vormt voor ons de basis voor de missie en visie van RIBW K/AM. Het ontwikkelen en versterken van eigenaarschap en veerkracht vormen daarvan de kern.

#### **Missie**

Meedoen wil iedereen, mensen met een (ernstig) psychische kwetsbaarheid net zo goed als ieder ander. En iedereen *kán* ook meedoen. RIBW K/AM helpt mensen te ervaren wat 'meedoen' voor hen betekent. Door hen te ondersteunen bij het maken van eigen keuzes en hier zelf invulling aan geven. De kwetsbaarheid van veel mensen is vaak blijvend, maar dat hoeft een betekenisvol bestaan in de samenleving niet in de weg te staan. Om mee te doen in de maatschappij is vaak wel extra steun nodig. Die steun bieden wij.

#### **Visie**

Werken vanuit de missie kenmerkt onze manier van kijken, denken en doen, waarbij wij ons realiseren dat onze rol bescheiden en vaak tijdelijk is:

##### *Aanwakkeren (naast aanvullen en aanleren)*

Vanuit onze missie richten wij ons op het ontdekken, ontwikkelen en versterken van (veer)kracht en eigenaarschap (aanwakkeren), naast het verlichten van de fysieke, sociale en mentale uitdagingen van het leven (aanvullen en aanleren).

##### *Presentie en samen ontdekken*

Mensen kunnen zelf ontdekken wat het meeste bijdraagt aan hun welbevinden. In de ondersteuning vraagt dit om een houding van hoop, vertrouwen, aansluiten zonder oordeel (presentie) en samen (onder)zoeken.

##### *Samen op weg*

De route naar welbevinden is open en flexibel. Door bewust 'proberen en leren' wordt iemand gaandeweg deskundig op het gebied van het eigen welbevinden. Wij zetten ons vakmanschap in om dit proces te ondersteunen en dragen bij aan het scheppen van een klimaat waarin mensen kunnen ontwikkelen en leren.

##### *Betekenisvol meedoen*

Geaccepteerd worden en betekenisvol meedoen, in welke vorm dan ook, zijn belangrijke bronnen van welbevinden en persoonlijke ontwikkeling. Wij ondersteunen mensen om actief mee te (blijven) doen in de maatschappij.

##### *Met anderen*

Deel uitmaken van een netwerk, erbij horen, is belangrijk voor iedereen. Wij zetten in op actieve

samenwerking met de omgeving en het netwerk (familie, naastbetrokkenen, vrijwilligers en andere aanbieders van zorg en ondersteuning) zonder onze rol groter te maken dan nodig is.

#### *Aanwakkeren: hoe doe je dat?*

We hebben het bij Vitaal Verder over 'aanwakkeren'. Dat klinkt mooi, maar in de praktijk is het best lastig. Want wanneer een cliënt met een hulpvraag komt, is de meest natuurlijke reactie om te willen 'aanvullen' of 'aanleren'. Dat is volkomen normaal. Nu wordt er echter van ons gevraagd om vanuit 'aanwakkeren' te gaan begeleiden, wat eigenlijk een tegennatuurlijke reactie is. Vergelijk het met bijvoorbeeld ouderschap: als je kind leert fietsen, leert het ook (en misschien wel het meest) van de keren dat het juist niet helemaal goed gaat. Als je maar in de buurt bent! Maar je natuurlijke reactie is juist dat je het kind wilt vasthouden, zodat het niet valt!

Bij Vitaal Verder draait het precies hierom: de cliënt heeft een hulpvraag en wij willen vanuit onze gewoonte iets voor hem doen. Op een gegeven moment stagneert de boel dan. Want terwijl wij denken dat we hem helpen, ervaart hij onze bemoeienis vaak juist als belemmerend. En juist dáár komt het 'aanwakkeren' om de hoek kijken. Want daarmee wordt die stagnatie doorbroken. Door je daadwerkelijk in de cliënt te verplaatsen en hem te laten vertellen hoe hij dingen ziet en wat hij nodig heeft, laat je de cliënt verantwoordelijk zijn voor de keuzes die hij maakt. En dáármee begint het echte herstel! Zoals gezegd is dat best lastig, omdat het dus tegennatuurlijk is. Maar er zijn hulpmiddelen die ons kunnen helpen deze slag te maken:

#### *Werken 'in de driehoek'*

Vaak heeft een cliënt verschillende partijen om zich heen die zich met hem bemoeien. Van de ouders tot de huisarts, van de buurman tot de behandelaar, van de vrijwilliger tot de Wmo-loketbeambte. En al die partijen nemen op sommige momenten een deel van de regie over van iemands leven. Omdat ze iets terugverwachten van de cliënt, of omdat ze dingen voor hem willen oplossen. Dat blijkt in de praktijk belemmerend te werken. Bij werken in de driehoek' worden er naast de cliënt slechts nog twee andere personen – rollen – ingezet: een grensbewaker en een procesbegeleider. De grensbewaker kijkt naar de wensen van de cliënt en zijn omgeving en maakt er haalbare doelen van. Een grensbewaker neemt nooit de regie over, maar haalt de spanning af van de relatie tussen cliënt en omgeving. De procesbegeleider staat naast de cliënt en ondersteunt hem bij het ontwikkelen van veerkracht en zijn rol als eigenaar, verantwoordelijk voor zijn eigen keuzes.

#### *Werken 'in de U'*

Het Vitaal Verder-verhaal betekent niet dat we alles waar we de afgelopen jaren hard aan gewerkt hebben, overboord zetten. Nee, dat nemen we juist mee. Maar we maken nu een extra stap. Daarmee komen we op onbekend terrein. Dat vraagt om pionieren en om het loslaten van oude gewoonten. Om onder ogen te zien en te erkennen hoe we het wèl willen, moeten we ook onder ogen zien en erkennen welke kwetsbaarheden, angsten of andere belemmeringen in de weg staan. En van daaruit kunnen we kijken naar oplossingen. Dit proces wordt door Otto Scharmer de U genoemd. En het is de weg die we samen afleggen om te brengen waar we willen komen.

#### **Toekomst beschermd wonen**

De gemeente Haarlem is met RIBW K/AM en een aantal andere aanbieders in gesprek gegaan over de toekomst van het beschermd wonen, daarbij geïnspireerd door de adviezen van de commissie Dannenberg. Vanuit onze visie (zie hierboven) heeft RIBW K/AM actief deelgenomen aan de visie-conferentie Beschermd Wonen van de gemeente Haarlem (met omliggende gemeenten). De uitkomsten zijn verwerkt in een beleidsnota. Wij zijn en worden als een van de centrale partijen in dit veld actief betrokken. Ook vanuit de andere (centrum)gemeenten wordt actief ingezet op de kanteling naar het

werken vanuit burgerschap, vanuit de leefwereld van inwoners en burgers. Zorg wordt daarbij steeds meer een ondersteunend middel en geen wereld op zich. Ook vanuit onze inhoudelijke visie zijn alle drie de beschermd wonen-regio's (Haarlem, Amsterdam/Amstelveen en Alkmaar) actief betrokken.

Centrumgemeente Haarlem en centrumgemeente Amsterdam hebben aangegeven hoe zij de ontwikkeling naar meer individuele en meer ambulante zorg concreet voor zich zien. En daarmee ook de afbouw van de traditionele intramurale BW-voorzieningen. Het zwaartepunt van de benadering in beide gemeenten ligt op het 'individualiseren'. Daarbij hoeft iemand niet persé te verhuizen uit een bestaande woonvoorziening. Zij krijgen vooral meer individuele regie en eigenaarschap over hun ondersteuning. Dit sluit perfect aan bij onze Vitaal Verder visie. Het ziet er naar uit dat deze beweging van 'individualiseren' kan plaatsvinden zonder dat hier direct een reductie van de indicatie uit volgt. Wel is de verwachting dat het toenemende eigenaarschap al snel tot een andere en ook lagere zorgvraag gaat leiden. Vanuit het 'individualiseren' kan de volgende stap 'ambulantiseren' makkelijker worden gezet. Dit 'ambulantiseren' leidt ook daadwerkelijk tot afbouw van BW-capaciteit. In 2017 zal deze afbouw vooral betrekking hebben op het 'omklappen' van satellietwoningen (naar eigen huurcontracten met ambulante begeleiding).

Ook intern bij RIBW K/AM is het gesprek over de toekomst van beschermd wonen gestart. Concreet zijn er voorbereidingen getroffen om een aantal BW-locaties 'ter plekke' te ambulantiseren: de bewoners blijven er zelfstandig wonen (in een soort 'hofje') en de begeleiding ambulanteert.

Met de Klankbordgroep Familie en Naastbetrokkenen is stilgestaan bij verwachte ontwikkelingen in het beschermd wonen, aan de hand van het rapport Dannenberg en hetgeen bekend was over de toegang tot de WLZ voor mensen met een psychiatrische beperking. Aan de ene kant ondersteunt men het ideaal van meer zelfstandige en gevarieerde vormen van wonen en begeleiden. Aan de andere kant is er de begrijpelijke bezorgdheid dat de zorg en begeleiding die hun naasten nu krijgen (en waar men over het algemeen heel tevreden over is), in de toekomst niet meer kan worden gegarandeerd.

### **Sociaal wijkteams**

Ontwikkeling van sociaal wijkteams, waarbij de lichte individuele begeleiding door de wijkteams gegeven wordt, is de nieuwste ontwikkeling binnen Haarlem. Wijkteams zullen in ieder geval tot 2020 niet worden aanbesteed. Bovendien zal tot die tijd het 'twee benen principe' gehandhaafd blijven (detachering vanuit de aanbiedende organisatie). Met ingang van 1 januari 2017 zullen de wijkteams ook over GGZ-expertise gaan beschikken. De bedoeling is dat de teams daarmee ook de 'lichte' (vinger aan de pols) begeleiding en vroeg signalering en preventie gaan oppakken. De gemeente zullen een voorstel presenteren over de wijze waarop zij dit willen operationaliseren samen met de aanbieders. Wij zijn hierbij actief betrokken. De aangegeven ruimte is voldoende om ons aandeel in 'lichte' begeleiding te dekken. Naar alle waarschijnlijkheid zullen een aantal van onze ambulante collega's naar de sociale wijkteams worden gedetacheerd, met hun caseload aan 'lichte' begeleiding. Dit stelt ons in staat om vanuit onze eigen teams nog scherper te profileren op de complexe doelgroep waarvoor 'aanwakkeren' de uitdaging is.

De gemeente is gecharmeerd van ons voorstel om eerst met twee sociaal wijkteams te 'experimenteren', alvorens elk sociaal wijkteam te voorzien van medewerkers met expertise vanuit de GGZ. In samenwerking met de gemeente wordt gewerkt aan een profiel van deze medewerker.

Over de nieuwe inrichting van de toegang (via de wijkteams) was eind 2016 nog geen nieuwe informatie beschikbaar. Tegelijkertijd zei de gemeente nog steeds op 1 januari met de nieuwe werkwijze te willen starten. Wij verwachten in de eerste helft van 2017 een periode van overgang. De impact op de organisatie zal beperkt zijn. We zullen - samen met de gemeente - inhoudelijk de vinger goed aan de pols houden om te voorkomen dat er geen mensen tussen wal en schip vallen.

### **Herstelondersteunende Zorg, Vitaal Verder**

Onder de werktitel 'Vitaal verder' hebben wij een beschrijvend model ontwikkeld waarmee de essentie van herstel ondersteunend werken krachtig onderbouwd kan worden. Hiermee worden bestaande instrumenten en initiatieven in hun samenhang zichtbaar. Veel van de medewerkers in het primair proces hebben op vrijwillige basis kennis genomen van het model en zijn enthousiast. Op een aantal plekken ontstonden initiatieven om vanuit dit model concreet aan de slag te gaan. De verwachting is dat onze positionering naar ketenpartners en naar de gemeente hiermee ook versterkt zal worden. Initiatieven waar wij de afgelopen tijd mee zijn gestart, inclusief de cliënt-gedreven initiatieven, bleken hier naadloos in te passen. Daarbij gaat het onder meer om de verdieping van de SRH-methode, de inzet van de Yucel Methode, het werken vanuit Compas, de I-ROC en de herstelacademie.

In 2016 zijn de eerste zes try-out teams door Penumbra getraind en aan de slag gegaan met de I-ROC. Daarbij zijn ook de eerste 'train-de-trainers' getraind, die een belangrijke rol gaan spelen in de uitrol naar de rest van de organisatie in het eerste kwartaal 2017. De eerste ervaringen van zowel cliënten als medewerkers zijn positief.

### 3. Samenwerking en positie in het veld

#### **Wijkgerichte GGZ**

Onder de projectnaam 'Inrichting wijkgerichte GGZ' wordt onderzocht hoe een betere samenwerking en afstemming in de GGZ-keten op wijkniveau kan worden georganiseerd. In dit project werken we samen met de eerste lijn, GGZ inGeest en Brijder, voor een specifieke wijk in Haarlem (Centrum/Rozenprieel).

Als uitvloeisel van de 'vignettenstudie' zowel in het werkgebied van Dijk en Duin (Velsen en Heemskerk) als in het werkgebied van GGZ inGeest (Haarlem Centrum/Rozenprieel en een wijk in de Haarlemmermeer) zijn pilots gestart om de zorg daadwerkelijk vanuit het leven van de burger vorm te geven. Met intensieve betrokkenheid van de grote aanbieders, de betrokken gemeenten en de zorgverzekeraar. Daarbij worden ook de sociaal wijkteams, de huisartsen en de maatschappelijke basisstructuur meegenomen. We richten ons met elkaar heel concreet op buurten van ca. 20.000 inwoners, waarin wij ca. 100 inwoners met complexe problematiek verwachten. Op deze overzichtelijke schaal kan de zorg bijna op naam worden vormgegeven, los van de schotten die nu nog tussen de verschillende aanbieders staan. De projecten worden begeleid door externe voorzitters, betaald door de zorgverzekeraar. In Amstelveen zijn wij samen met de andere aanbieders een vergelijkbaar project gestart in samenwerking met de VG-sector.

#### **GGZ-partners**

Naast de samenwerking in deze projecten rond wijkgerichte GGZ heeft de samenwerking met onze belangrijkste GGZ-partners ook op andere manieren vorm gekregen in 2016. Met beide partners (GGZ inGeest en GGZ Dijk en Duin) zijn wij, eveneens als vervolg op de 'vignettenstudie', projecten gestart om de doorstroom te versterken. Met de visie 'Vitaal Verder' als basis gaan wij cliënten die nu nog verblijven in langdurende klinieken van de beide partners ondersteunen om hun leven vorm te geven in de maatschappij. Met intensieve ondersteuning, en qua wonen zoveel mogelijk in de wijk. In iedere stap ondersteunen we deze cliënten in het ontdekken en benutten van hun veerkracht en eigenaarschap. Ook in dit voor hen onbekende proces.

#### **Herstelacademie**

In 2016 zijn cliënten vanuit GGZ inGeest, Brijder verslavingszorg en RIBW K/AM daadwerkelijk van start gegaan met de herstelacademie 'Haarlem en Meer'. Deze academie is gericht op ontwikkeling en groei door educatie en levert een bijdrage aan een inclusieve samenleving en participatie van kwetsbare burgers. In grote lijnen bevat het programma van de Herstelacademie cursussen en trainingen thema's als persoonlijke ontwikkeling, welbevinden, maatschappelijke rollen en relaties. De Herstelacademie wordt ontwikkeld en gerund door mensen met ervaringskennis/ervaringsdeskundigheid en biedt peer-support. Peers zijn mensen met vergelijkbare ervaringen. Het initiatief sluit aan op het advies van VWS voor het oprichten van Herstelacademies, naar aanleiding van de notitie Over de Brug van kenniscentrum Phrenos. Inspiratie komt uit binnen- en buitenland, waar vergelijkbare initiatieven bijdragen aan de zelfontplooiing en participatie van kwetsbare burgers, waaronder de cliënten van RIBW K/AM.

De herstelacademie staat organisatorisch en financieel 'op eigen benen', los van de drie genoemde organisaties die het initiatief bestuurlijk ondersteunen.



## OGGZ

### *Maatschappelijke opvang Beverwijk, Haarlem en Haarlemmermeer*

RIBW K/AM werkt in het OGGZ-veld voor dakloze gezinnen en alleenstaande daklozen.

- In 2016 is door RIBW K/AM en centrumgemeente Haarlem veel geïnvesteerd in de ketensamenwerking. Verschillende workshops hebben geleid tot een handboek met een bundeling van afspraken en een werkwijze waar iedere ketenpartner zich aan heeft gecommitteerd.
- Al onze maatschappelijke opvangvoorzieningen werken met een trajectplan en ZRM- formulier. Dat wordt door de gemeente aan ons voorgelegd om het traject van de cliënt te blijven volgen.
- In 2015 jaar hebben het MO-team en het Housing First-team hun intrek genomen in de 24-uursopvang aan de Wilhelminastraat in Haarlem. Het afgelopen jaar is de samenwerking tussen de verschillende organisaties in het pand aan de Wilhelminastraat toegenomen.
- De duurzame doorstroom is door deze samenwerking verbeterd, vanuit HVO Querido zijn veel mensen naar onze organisatie uitgestroomd.
- Het afgelopen jaar zijn veel cliënten duurzaam uitgestroomd naar een contingent-woning. Cliënten wonen nu zelfstandig met ambulante begeleiding. Vooral de ambulante begeleiding aan gezinnen is het afgelopen jaar flink toegenomen vanwege een goede uitstroom vanuit de MO Haarlemmermeer.
- Samen met ketenpartner Palier is een pilot gestart om cliënten met een justitieel kader in zorg te nemen. Op dit moment kunnen wij de benodigde zorg bieden en is het traject een succes. Na overleg met Palier is er de mogelijkheid om meer cliënten te gaan begeleiden.
- RIBW K/AM participeert in verschillende overlegvormen. In de hele regio zijn wij vertegenwoordigd. Bij alle gemeentes sluiten wij aan. Daarnaast sluiten wij ook aan bij het veiligheidshuis, veilig thuis, sociaal wijkteam, Meerteam, GGD, casuïstiekbesprekingen, regiegroep, tactisch overleg en het operationeel overleg gemeente Haarlem. Wij worden uitgenodigd vanwege onze expertise en denken mee over zeer moeilijk plaatsbare cliënten en moeilijk oplosbare casuïstiek.
- RIBW K/AM neemt deel aan het platform Housing First Nederland.
- Het MO-team en Housing First-team zijn gestart met een project 'herkanstraject zonder maatschappelijke opvang'. Dit houdt in dat wij binnen de 24-uursopvang van HVO Querido kennismaken met cliënten en ze sneller proberen toe te leiden naar beschermd wonen of een contingentwoning.

### *Maatschappelijke opvang Haarlemmermeer voor gezinnen*

De gezinsopvang in Hoofddorp is het afgelopen jaar 100% bezet geweest. In de gezinsopvang werken we met trajecten en het ZRM-formulier. Door meer financiële ruimte kon de personele invulling worden verruimd, wat de kwaliteit van de begeleiding ten goede is gekomen.

Er is hoog ingezet op zelfredzaamheid en herstelgericht werken op individueel cliëntniveau. Dit alles in de aanloop naar de Vitaal Verder leergang voor 2017. De medewerkers hebben verschillende cursussen gevolgd om de deskundigheid ten aanzien van de zorg voor de gezinnen te vergroten.

Net als in Haarlem en Beverwijk is bij de gezinsopvang sprake van ketensamenwerking. De keten is nagenoeg hetzelfde als voor de andere MO-locaties, behalve daar waar het de zorg om de kinderen betreft.

We werken onder andere samen met scholen, peuterspeelzalen, kinderdagverblijven, een school voor zeer moeilijk lerende kinderen en MLK-scholen, Meerteam, Meerwaarde, Veilig Thuis. Ook werken we samen met het Kabouterhuis en het medisch orthopedagogisch centrum in Hoofddorp. Er is een samenwerking met de GGD. Met het consultatiebureau is rechtstreeks contact over alle gezinnen die binnen de MO verblijven. Voor de gezinnen waar een kindje wordt verwacht of waar net een baby is geboren, is er uiteraard extra contact en bezoek.

Er is een goede samenwerking gestart met wooncorporatie Ymere om de doorstroming te bevorderen. Dat heeft goede resultaten opgeleverd.

Het team is gestart met ambulantisering. Zowel de Haarlemse gezinnen als de gezinnen woonachtig in de Haarlemmermeer die duurzaam uitstromen naar een contingentwoning kunnen hierdoor een goede start maken richting zelfredzaamheid en eigenaarschap.

#### *Overzicht uitstroom*

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
MO Haarlem/Beverwijk en Housing First Haarlem - waarvan 37 naar een kamer of contingent-woning en 2 naar een BW-plek	36	39
MO Haarlemmermeer (gezinnen) - naar eigen of contingent-woning	30	26

## **Specialismen**

### *Jeugd en jongeren*

In 2016 is in overleg met gemeenten het contract Jeugdzorg (16-18 jaar) op 0 gesteld. De toestroom verliep erg onregelmatig en jongeren die geplaatst zijn, worden op een zeker moment 18 jaar en blijven dan in zorg. Per aanmelding van een jongere onder 18 jaar wordt momenteel een contract met de gemeente van herkomst gesloten. Begin 2017 worden meer aanmeldingen verwacht. Daarnaast komen er incidentele vragen voor ambulante jeugdzorg onder 18 jaar. RIBW K/AM gaat verder inzetten op continuering van jeugdzorg onder 18 jaar, zowel voor beschermd wonen als ambulante begeleiding. In 2017 moet strategisch worden vastgesteld hoe dit binnen de breedte van de organisatie kan worden ingezet, nu wordt jeugdzorg alleen op of vanuit de beschermd wonen-locatie Jeugd geboden en dat is logistiek gezien te beperkt.

### *Autisme*

Vanaf mei 2014 is RIBW K/AM met de locatie Zuiderpolder en pASSant ook partner (en medeoprichter) in het Regionaal Autisme Centrum Zuid-Kennemerland. Het betreft een zeer breed samenwerkingsverband dat er wil zijn voor alle mensen met vragen over autisme. Het is niet alleen voor cliënten, maar ook familieleden, wijkteams, onderwijs en andere hulpverleners. De samenwerking wordt ieder jaar geïntensiveerd en activiteiten worden uitgebreid, waardoor de expertise op het gebied van autisme wordt versterkt.

In het najaar zijn de eerste voorbereidingen gestart voor een debat-/inspiratieavond in januari 2017 in museum Het Dolhuys met als thema: 'Autopia, een autismevriendelijke wereld'. De avond wordt, net als de voorgaande twee edities, ook nu weer georganiseerd door cliënten en medewerkers van RIBW K/AM in samenwerking met bezoekers van pASSant, het Regionaal Autismecentrum Zuid-Kennemerland en museum Het Dolhuys.

In 2016 was een ervaringsdeskundige werkzaam binnen het autismeteam Zuiderpolder. Het Autisme Belevings Circuit (ABC) is aangeboden aan het team Zuiderpolder en aan andere teams om hier ervaring mee op te doen. Het ABC laat mensen autisme ervaren, voelen, en men leert het beter kennen. Het autismeteam Zuiderpolder bevordert de deskundigheid over autisme ook bij andere teams binnen RIBW K/AM, bespreekt cases en geeft informatie.

#### *Korsakov*

Het begeleiden van mensen met het syndroom van Korsakov vraagt om specifieke vaardigheden en competenties. Het lidmaatschap van het Korsakov Kenniscentrum stelt ons in de gelegenheid bijeenkomsten, workshops en presentaties bij te wonen die onze kennis op peil houdt. Tevens leveren we een bijdrage aan het kenniscentrum door onze ervaringen van het begeleiden van deze doelgroep binnen beschermd wonen te delen. Medewerkers hebben een programma ontwikkeld om nieuwe collega's zelf intern te scholen in de empathisch directieve benadering en kennis bij te brengen over het syndroom van Korsakov. In de organisatie kan deze kennis gedeeld worden met collega's uit andere teams door het geven van klinische lessen. Van dit aanbod is dit jaar één keer gebruik gemaakt.

#### *Ondersteuning Borderline*

In twee bijeenkomsten is voorbereidend werk gedaan om te komen tot een structureel expertise netwerk voor en met medewerkers werkend met mensen met Borderline-problematiek. De uitwerking volgt in 2017.

#### **Zorgbalans**

Er is overleg geweest over een mogelijke overname van een activiteit van Zorgbalans (ondersteuning ontregelde huishoudens). De overname is niet doorgegaan.

#### **Heliomare**

Er hebben in 2016 verkennende gesprekken plaatsgevonden om te onderzoeken of RIBW K/AM een aantal BW-plaatsen van Heliomare kan overnemen. Voor Heliomare is dit niet langer een kernactiviteit. Het gaat om woonplekken in Beverwijk, voornamelijk voor mensen met autisme.

#### **Andere zorgorganisaties**

RIBW K/AM heeft in 2016 actief de samenwerking met andere zorg- en welzijnsorganisaties opgezocht. Het betreft zowel de meer operationele contacten rond de zorg voor zowel individuele als groepen cliënten als de bestuurlijke contacten in het kader van de Vereniging Bedrijfstak Zorg (VBZ), de brancheorganisatie van de zorg in het K/AM-gebied.

Lokaal zijn daarnaast in 2016 verschillende initiatieven ontstaan om een gezamenlijk aanbod te ontwikkelen, vooral op het gebied van inloop, (arbeidsmatige) dagbesteding en trajectcoaching. Die initiatieven laten zien dat het juist op het gebied van activering heel goed mogelijk is tot een meer ontschot aanbod te komen.

Om onze cliënten goed te kunnen ondersteunen richting dagbesteding/werk werken we samen met instanties zoals Roads, Paswerk, bijvoorbeeld binnen het project Vinci Fair.

### **Corporaties**

RIBW K/AM werkt met verschillende woningcorporaties in het werkgebied. De samenwerking richt zich niet alleen op de grotere projecten waarvan er enkelen elders in dit verslag worden genoemd, maar ook op het realiseren van woonwensen van individuele cliënten. Daarbij wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van de zogenaamde herkans-, kans- of contingent-woningen. Daarbij gaat het om betaalbare woningen die op grond van specifieke afspraken aan cliënten uit de doelgroep kunnen worden aangeboden. Alle goede bedoelingen ten spijt stellen we vast dat door de krappe woningmarkt eind 2016 nog veel cliënten binnen het beschermd wonen in vooral Zuid-Kennemerland en Haarlemmermeer wachten op een woning waardoor ze zouden kunnen doorstromen naar zelfstandig wonen met ambulante begeleiding.

## 4. Organisatie

### **Vitaal Verder en zelforganiserende teams**

Het jaar 2016 stond vooral in het teken van de inhoudelijke verdieping van de visie: Vitaal Verder. Voor teams betekent dit dat zij in de begeleiding een nieuwe rol gaan invullen. Naast 'aanvullen' en 'aanleren' komt de nadruk nu ook meer te liggen op 'aanwakkeren'. Het ondersteunen van cliënten in het ontdekken en ontwikkelen van hun veerkracht en hun mogelijkheden tot zelfbepaling.

### **ICT en telefonie**

Er is een nieuw ECD gekozen. Een systeem waar nadrukkelijk onderscheid wordt gemaakt in enerzijds een 'back-office' systeem waarmee de facturatie en de interne logistiek wordt ondersteund, en anderzijds het toenemende gebruik van 'front-end' systemen door de cliënt zelf. Vanuit onze visie gaat de cliënt steeds meer regie over zijn eigen zorg en over zijn eigen informatie krijgen. Dat past niet goed bij de traditionele visie op ECD-systemen waarin cliëntinformatie en cliëntondersteuning nog vanuit het centrale systeem van de aanbieder wordt geleverd. RIBW Nijmegen en Rivierenland en RIBW Lister delen deze visie met ons. Ook zij waren op zoek naar een nieuw ECD. Bij de keuze van het nieuwe ECD zijn de drie RIBW's dan ook samen opgetrokken en hebben samengewerkt. Implementatie van het systeem bij de teams gebeurt stapsgewijs in 2017.

Wij zijn overgegaan naar een nieuwe provider voor onze servers (hardware en systeemsoftware). Er is gestart met de uitrol van de mobiele werkplekken (Surface). Er is een nieuwe versie van ons boekhoudsysteem geïnstalleerd. In 2017 gaan we over naar een nieuw telefoonsysteem (Voice over Internet, VoIP). Voor internet en televisie gaan wij een contract afsluiten met een nieuwe aanbieder wat het mogelijk gaat maken dat iedere cliënt die bij ons woont een eigen aansluiting voor TV en internet krijgt. Cliënten zullen hiervoor wel een hogere bijdrage gaan betalen. Hierover wordt overleg gevoerd met de cliëntenraad. Omdat steeds meer mensen een eigen mobiel hebben, wordt bellen niet meer als basis meegeleverd, maar kan als extra optie worden afgenomen.

### **Communicatie**

Vitaal Verder kent een lange aanloop qua communicatie. Met alle medewerkers zullen we nadrukkelijk in gesprek gaan en duidelijk maken dat alle training en veranderingen in begeleiding voortvloeien uit onze aangescherpte visie op Vitaal Verder. Hiervoor is ook een film gemaakt die visueel maakt wat wordt bedoeld met 'aanwakkeren' en present zijn. Bij dit proces is een extern communicatiebureau betrokken. Aangezien Vitaal Verder een verdere transformatie in attitude en begeleiding vraagt, kijken zij mee hoe wij diverse communicatievormen in 2017 kunnen inzetten.

### **Vrijwilligers**

Begin 2016 waren 135 vrijwilligers actief binnen RIBW K/AM. Zij deden individuele activiteiten met bewoners, groepsactiviteiten, niet-cliantgebonden activiteiten zoals tuinieren of administratie, ze waren incidenteel oproepbaar. Eind 2016 telde RIBW K/AM 189 vrijwilligers; een mooie groei! De vrijwilligers zorgen ervoor dat cliënten contacten hebben in de maatschappij en dat zij activiteiten kunnen ondernemen die zij anders wellicht niet zouden doen.

In 2016 is het vrijwilligersbeleid georganiseerd door drie coördinatoren. In alle teams van de RIBW zijn aandachtfunctionarissen Vrijwilligerswerk actief. Er zijn dit jaar acht aandachtfunctionarissen die de training Vrijwilligersmanagement hebben gevolgd. De teams gaan steeds meer eigen initiatief tonen in het werven en inzetten van vrijwilligers bij hun bewoners, dat wordt zeer gewaardeerd. In 2016 is het



praktisch handboek voor werken met vrijwilligers weer up to date gemaakt voor de teams. Voor de vrijwilligers binnen de RIBW zijn diverse thema-avonden georganiseerd in de verschillende regio's. Dit alles in samenwerking met de Vrijwilligersacademie van Haarlem, Velsen en de Haarlemmermeer, Roads en GGZ inGeest. Er zijn in totaal acht bijeenkomsten geweest.

## 5. Medewerkers

In april 2015 heeft bestuurder Iske ter Haar afscheid genomen van RIBW K/AM en is Naomi Tas als bestuurder gestart. Bestuurder Rob de Jong is gevraagd deel uit te maken van de onderhandeldelegatie voor de cao-GGZ namens GGZ Nederland.

### **Flexibele schil en tijdelijke contracten**

Tot april 2016 was ons beleid ten aanzien van tijdelijke contracten er op gericht maximaal gebruik te maken van het aanbieden van tijdelijke contracten binnen de kaders van de Wet Werk en Zekerheid. Het beleid heeft er in die periode toe geleid dat het aandeel tijdelijke contracten is gestegen naar ruim 20%. In de huidige cao GGZ is echter afgesproken dat organisaties zorgvuldiger om dienen te gaan met het inzetten van tijdelijke contracten. Tijdelijke contracten moeten worden omgezet naar een vast contract. Voorwaarde daarbij is dat de betreffende functie onderdeel uitmaakt van de vaste formatie en gerekend wordt tot vast werk op basis van de Strategische Personeelsplanning. Uit de Strategische Personeelsplanning bleek dat het aantal medewerkers in het primaire proces zou dalen van ongeveer 290 fte naar 252 fte in 2019. Deze 252 fte vormt de vaste formatie en kan worden ingevuld met vaste contracten. In aansluiting op deze cao-regel bleek een groot aantal medewerkers met een tijdelijk contract recht te hebben op een vast dienstverband. Hierdoor is onze vaste formatie in het primaire proces eind 2016 gestegen naar 275 fte. Medio 2016 is dan ook besloten om het aanbieden van vaste contracten tijdelijk op te schorten totdat het aantal contracten weer op het strategische niveau van 252 staat.

### **Nieuwe functies**

De vorming van een nieuwe functie teamcoach is in de afrondende fase. Deze functionaris zal een essentiële rol vervullen in de driehoekbegeleiding voor teams en cliënten, gevormd naar de Compass-methodiek. Daarnaast hebben wij ervoor gekozen om voor de periode van maximaal 2 jaar een projectleider Doorstroom en activering te benoemen.

### **Zelforganisatie en ondersteuning P&O**

2016 stond in het teken van de overgang naar een zelforganiserende organisatie. Hierdoor veranderde ook de rol en de positie van de ondersteunende diensten. De ondersteunende diensten hebben in 2016 in overleg met de medewerkers uit het primaire proces en de gebiedsmanagers de dienstverlening aangepast. Nagegaan is welke taken teams wel en niet willen oppakken. Vervolgens is in overleg met de teams nagegaan welke ondersteuning zij wensen en wat de ondersteunende diensten kunnen bieden.

### **Sociaal Plan**

In 2016 zijn de besprekingen gestart met de bonden om gezamenlijk een nieuw Sociaal Plan op te stellen. Deze besprekingen vonden op een open, inhoudelijke en constructieve wijze plaats. Vanuit collega GGZ-instellingen wordt met belangstelling geïnformeerd naar ons nieuwe Sociaal Plan omdat het plan vernieuwend is. Begin 2017 zijn we een nieuw sociaal plan overeengekomen met de bonden.

### **Social Return en participatiewet**

Het jaar 2016 heeft vooral in het teken gestaan van met elkaar zoeken naar kansen en mogelijkheden voor eigen cliënten en andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

#### *Garantiebanen*

De ambitie was om in 2016 vier garantiebanen te creëren. Kijkend naar het aantal medewerkers is deze ambitie vervuld: drie begeleiders en één ervaringsdeskundige. Eén garantiebaan heeft de omvang van

25,5 uur. Volgens de rekenformule hebben we 2,8 garantiebaan gecreëerd.

Gedurende het jaar zijn twee medewerkers die opgenomen waren in het doelgroepenregister uit dienst gegaan, een begeleider met een tijdelijk dienstverband en een leerling die vroegtijdig met de opleiding is gestopt.

#### *SROI*

De SROI-verplichting van RIBW K/AM over 2016 bedroeg € 1,7 miljoen. De verantwoording aan de gemeente Haarlem bedraagt € 1.9 miljoen. Hier is nog geen reactie op ontvangen.

De verantwoording is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- nieuwe medewerkers die in dienst komen met een uitkering (WW, WWB, Wayong, WAO);
- een leerbedrijf zijn voor leerlingen en stagiaires die een beroepsopleiding volgen en begeleid worden door praktijkbegeleiders;
- cliënten die zonder dagbestedingsgelden door trajectcoaches actief worden begeleid richting vrijwilligerswerk/betaald werk;
- het inzetten van eigen expertise bij gemeenten, welzijnsorganisaties en zorginstellingen;
- het uitbesteden van drukwerk bij Paswerk en Roads;
- actieve deelname aan de Haarlemse Keten en de koplopersgroep van de VBZ.

**WERKEN aan Werk**  
**BIEDT PERSPECTIEF**



In 2016 hebben we een werkervaringsplaats gecreëerd bij de afdeling Personeel & Organisatie. Er is eind december een officiële vacature uitgezet in een breed netwerk met het mailadres: [werkenaanwerk@ribw-kam.nl](mailto:werkenaanwerk@ribw-kam.nl). Aan de hand van deze eerste vacature is ook een werkwijze ontwikkeld met betrekking tot het creëren van een werkervaringsplaats. Deze werkwijze en alle bijbehorende relevante informatie wordt verwerkt in een praktische handleiding voor toekomstige werkervaringsplaatsen.

#### **Opleidingen**

##### *I.ROC*

In september en november/december zijn de eerste (try out-)teams getraind in de I.ROC. De I.ROC is een instrument dat ontwikkeld is door Penumbra, een Schotse organisatie. De I.ROC betekent vrij vertaald: meten van het herstel (van de cliënt). De begeleider gaat met de cliënt in gesprek over het welbevinden van de cliënt, aan de hand van twaalf thema's. Aan de hand van de scores bespreekt de cliënt met de begeleider wat hij of zij anders zou willen en wat hier voor nodig is. In Mijn Plan wordt concreet beschreven wat de cliënt wil bereiken in de komende drie maanden, wat de cliënt zelf doet, wil leren of de hulp die misschien nodig is. Met behulp van de I.ROC komt de regie daadwerkelijk bij de cliënt te liggen.

De eerste trainingen zijn gegeven door medewerkers van Penumbra. Eerder waren vier interne trainers geselecteerd en zij zijn meegenomen in de train de trainers variant. In november/december hebben de interne trainers deze training gegeven in aanwezigheid van de trainers van Penumbra. De I.ROC training is een verplichte training voor alle teams. Vanaf 9 januari 2017 worden alle teams getraind door de interne trainers.



#### *MD-traject voor gebiedsmanagers*

Na een uitgebreide en zorgvuldige selectieprocedure is De Baak uitgekozen om de gebiedsmanagers door middel van een MD-traject te ondersteunen bij de invulling van de nieuwe functie van gebiedsmanager, in een zelforganiserende organisatie.

Het MD-traject bestond uit leerbijeenkomsten met als doel: inspiratie, verdieping en verbinding. De inhoud en werkwijze werden in samenwerking met de gebiedsmanagers vastgesteld in de navigatiegroep. In de twee werkplaatsen gingen gebiedsmanagers samen aan de slag met een vraagstuk vanuit de Raad van Bestuur. Dit vraagstuk was gerelateerd aan de transitie naar herstelondersteunende zorg in de organisatie. Het MD-traject loopt door in 2017.

#### **Arbo**

##### *Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)*

In 2016 is een nieuw plan van aanpak RI&E vastgesteld. Op basis van de ervaringen van vorige jaren en aansluitend bij de visie op zelforganisatie hebben we de volgende afspraken gemaakt.

De rondgang vindt een keer per drie jaar plaats en wordt uitgevoerd door de Facilitaire dienst.

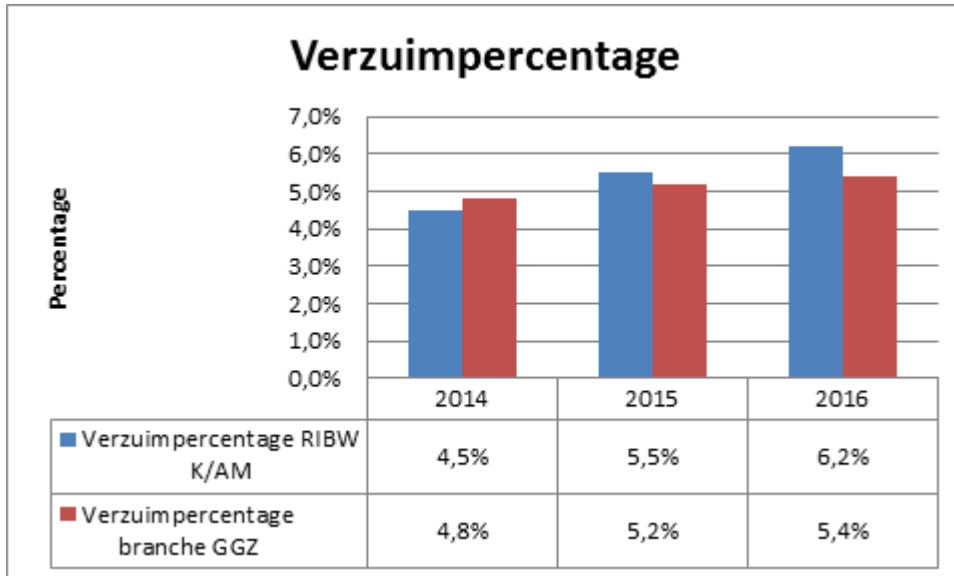
Daarnaast bespreekt elk team jaarlijks met elkaar welke risicofactoren er zijn op de locatie. Alle teams hebben een overzicht ontvangen van de risicofactoren waaraan gedacht kan worden. De onderwerpen uit de Arbocatalogus GGZ zijn hierbij gebruikt.

Op basis van het teamgesprek en (indien van toepassing) de rondgang worden prioriteiten gesteld en een plan van aanpak besproken en opgesteld. Het team committeert zich door deze werkwijze aan het 'eigen' plan van aanpak en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan. Om het plan van aanpak actueel te houden wordt minimaal één keer per jaar het plan geëvalueerd en daar waar nodig bijgesteld/geactualiseerd. Door deze frequentie aan te houden kan het plan van aanpak ook worden geïntegreerd in het jaarplan. Naast het voldoen aan de wettelijke verplichting moet de voorgestelde werkwijze er toe leiden dat de teams eigenaarschap krijgen over de thema's 'veilig en gezond werken'. Alle teams/locaties moeten uiterlijk 1 juli 2017 een actueel plan van aanpak RI&E hebben.

#### **Verzuim**

In de afgelopen jaren is het verzuimcijfer gestegen, ook in 2016 is dit het geval. Dit is aanleiding geweest om in 2016 een verzuimanalyse op te stellen en deze te bespreken met bestuurders en leidinggevenden. Aan de hand daarvan zijn aanbevelingen opgesteld. Dit heeft geleid tot het uitzetten van meerdere acties, waaronder het organiseren van een workshop consensusvorming door Falke en Verbaan in 2017. Dit zal resulteren in een plan van aanpak, waarmee de komende periode verder ingezet zal worden op het reduceren van het verzuim.

*Verzuimcijfers afgelopen jaren*



**Aantal medewerkers en fte per 31 december 2016**

- Aantal medewerkers: 552
- Aantal fte: 427,9

## **6. Vastgoed**

### **Huisvesting**

In samenwerking met Pré Wonen wordt een nieuwe Beschermd Wonen-locatie aan het Willem Dreesplantsoen in Haarlem gerealiseerd. De locatie vervangt de locaties Flora in Heemstede en Pervola, tijdelijk gehuisvest in Zandvoort. In december is met de bouw gestart. Vanuit de gemeente is de intentie uitgesproken dat deze voorziening tot de kern van het BW-bestand behoort.

Het pand aan de Torricellistraat in IJmuiden is verkocht aan een woningcorporatie. De gemeente zal dit pand inzetten om statushouders te huisvesten.

Ter vervanging van locatie Koekoeksduin in Castricum is een tijdelijke woonvoorziening 'De Drie Hofjes' gebouwd en in november in gebruik genomen.

Een oudervereniging van mensen met autisme zoekt de samenwerking met RIBW K/AM. De verkoop van een pand in Hoofddorp aan deze oudervereniging is niet aan hen gegund. Daarmee is ook onze mogelijke rol in de begeleiding vervallen.

De gemeente Haarlem heeft belangstelling in onze panden aan de Mary Fleischmannstraat in Haarlem (volgens ons strategisch vastgoedplan gepland voor afstoting in 2017) om deze in te zetten voor de MO-doelgroep. Wij zijn met hen in gesprek. Focus is daarbij om wel de rol in de zorg, maar niet de rol als eigenaar/verhuurder op ons te nemen.

We zijn gestart met de voorbereidingen van verhuizing van ons kantoor Stationsplein naar een andere locatie. De eigenaar van de panden aan het Stationsplein heeft andere plannen voor de bestemming van de panden aan het Stationsplein en onze huurovereenkomst loopt per 1 januari 2018 af.

### **Veiligheid**

In het kader van het verbeteren van de brandveiligheid zijn op locatie Toolenburg brandwerende maatregelen getroffen en is de brandmeldinstallatie vervangen. Er is een nieuwe brandmeldinstallatie geïnstalleerd op locatie Parklaan (Castricum). Voor alle eigendomspanden zijn in 2016 de elektrakeuringen gedaan. De keuringen zijn inmiddels ook opgenomen in het meerjaren onderhoudsplan (MJOP).

In hoofdstuk 5 is onder 'Arbo' al beschreven hoe wij in 2016 zijn omgegaan met de nieuwe manier van werken rond veiligheid. Met daarbij meer eigenaarschap vanuit de teams en de individuele medewerkers. In aanvulling hierop vindt ieder kwartaal de veiligheidsrapportage plaats waarbij over de belangrijkste veiligheidsparameters per team en per gebied wordt gerapporteerd. In deze rapportage is een toenemend bewustzijn en eigenaarschap zichtbaar. We zijn er echter nog niet, gebiedsmanagers en teams in een aantal gebieden hebben nog stappen te zetten.

## **7. Transparantie en kwaliteit**

### **7.1 HKZ**

Er is een HKZ-audit uitgevoerd die tot twee verbeterpunten heeft geleid: medicatie, met name de opiatenregistratie; dossiervoering, met name het op meerdere plaatsen vastleggen van cliënt-informatie. Ten aanzien van het eerste punt is de rapportage geanalyseerd. Het punt ten aanzien van de dossiers zal door de overgang naar het nieuwe ECD worden opgelost. De HKZ verbeterplannen zijn ingediend bij de auditor.

De afdeling Kwaliteit heeft de verdere optimalisatie van ons kwaliteitssysteem ter hand genomen. Aansluiting is gezocht met de gebiedsmanagers, die vanuit hun MD-opdracht kwaliteit in hun portefeuille hebben.

### **7.2 Planning & Control cyclus**

RIBW K/AM kent een planning & control cyclus waarbij binnen het kader van het geldende meerjarenbeleid jaarlijks volgens een vast format de plannen voor de organisatie en de verschillende organisatieonderdelen worden opgesteld die de basis vormen voor begroting en deelbegrotingen. Organisatiejaarplan en begroting worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht en gaan vergezeld van een risicoanalyse. Per kwartaal wordt op organisatieniveau door de Raad van Bestuur verantwoording aan de Raad van Toezicht afgelegd over de voortgang op jaarplan en begroting. Het management van de organisatieonderdelen rapporteert aan de desbetreffende leidinggevende. Per kwartaal wordt aanvullend een kwaliteitsrapportage opgesteld welke niet alleen met de Raad van Toezicht maar ook met de cliëntenraden en Ondernemingsraad wordt gedeeld.

De organisatie kent voorts een duidelijke controle-aanpak die wordt uitgevoerd door een apart daartoe aangestelde medewerker onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en die plaatsvindt conform de regeling Administratie Organisatie en Interne Controle AWBZ Zorgaanbieders van de NZA.

### **7.3 Leren van incidenten**

RIBW K/AM vindt het belangrijk dat incidenten in de zorg gemeld worden. Alleen op die manier kunnen we leren van dingen die niet goed gaan. Teams bespreken regelmatig de meldingen, via het meldsysteem kan de opvolging worden gevolgd. Van incidenten met een hoog risico of incidenten waarbij de melder/het team aangeeft hieraan behoefte te hebben, wordt een zogenaamde PRISMA-analyse gemaakt. Behalve medewerkers kunnen ook cliënten zelf incidentmeldingen doen. Dit kan op papier of via een meldformulier op de website van RIBW K/AM.

Elk team heeft een aandachtfunctionaris VIM (Veilig Incidenten Melden). Binnen de organisatie zijn meerdere verbindende MIC-functionarissen actief. Tweemaal per jaar nodigen zij de aandachtfunctionarissen uit de teams uit om ervaringen uit te wisselen, te leren van elkaar en beleidsveranderingen uit te vragen of mee te geven. De verbindende MIC-functionarissen vragen

voorafgaand aan de MIC-commissievergadering via de aandachtsfunctionaris toelichting van het team over de gemelde incidenten van de locatie. Hiermee ontstaat een completer beeld van de meldingen en de daarop genomen acties binnen de teams.

Samen met de ARBO-coördinator, cliëntvertegenwoordigers en de beleidsadviseur Kwaliteit vormen zij de MIC-commissie. Deze commissie staat onder voorzitterschap van een gebiedsmanager in de rol van proceseigenaar. De commissie komt elk kwartaal bij elkaar om de trend die volgt uit het aantal en soort meldingen te bespreken en eventuele verbetermogelijkheden te analyseren. Waar verbetermogelijkheden in de gehele organisatie zichtbaar zijn, wordt hierover overlegd met de aandachtsfunctionarissen in bovengenoemde bijeenkomsten. Als het slechts een team of gebied betreft wordt hiermee contact opgenomen met een ondersteuningsaanbod.

In totaal zijn er in dit verslagjaar 1.141 meldingen door medewerkers gedaan en 43 door cliënten. De MIC-commissie heeft het idee dat er grote meldbereidheid is binnen de organisatie. Teams zien het belang van het melden van incidenten. De meest voorkomende meldingen door medewerkers hadden betrekking op het verstrekken/innemen van medicatie, grensoverschrijdend gedrag, agressie en vallen. De meldingen door cliënten betroffen voornamelijk grensoverschrijdend gedrag en agressie van een medecliënt en overlast op de beschermd wonen-locatie.

Voor 97 incidenten uit 2016 zijn PRISMA-analyses uitgevoerd. Na analyse bleek dat een melder vaak wel behoefte had aan een PRISMA-analyse, maar dat deze behoefte niet op de juiste plek terecht kwam. Ook kwam het te vaak voor dat een analyse uit tijdgebrek - bij het team of facilitators - niet uitgevoerd kon worden. Er is veel energie gestopt in het stroomlijnen en beter uitvoeren van het proces rondom de PRISMA-analyse, zodat een melding sneller terecht kwam bij de 'facilitators'. Dit heeft geleid tot een grote toename in het aantal analyses. De MIC-commissie is van mening dat teams met behulp van correct uitgevoerde PRISMA-analyses meer inzicht hebben gekregen in beter passende interventies, het consequent handelen als team en goede communicatie binnen het team en naar de cliënt.

De volgende stap is het verbeteren van de kwaliteit van de analyses zelf, zodat zowel teams als organisatie hier profijt van hebben. Het toekennen van classificaties om op brede schaal te analyseren waar mogelijke risico's in de organisatie liggen, gebeurt slechts mondjesmaat. Het consequent en constructief uitvoeren van de analyses blijft in 2017 een belangrijk speerpunt.

## 7.4 Klachten en uitingen van ongenoegen

Zie een toelichting bij deze paragraaf in bijlage 1. Ook voor overzichten van de klachten, adviezen, verdere vormen van afdoening en klachten en vragen (kwesties) via de cliëntvertrouwenspersoon verwijzen wij naar deze bijlage.

### Klachten cliënten

In 2016 zijn in totaal zeven klachten binnengekomen bij de klachtencommissie; drie klachten die eind 2015 waren ingediend zijn pas in 2016 behandeld. Ter vergelijking: in voorgaande jaren werden respectievelijk in 2015 negen klachten, in 2014 dertien klachten, in 2013 negen klachten en in 2012 twaalf klachten ingediend.

Met betrekking tot de in totaal 10 klachten die in 2016 beoordeeld werden, zijn vijf klachten via de klachtenprocedure in behandeling genomen door de commissie.

Zowel vanuit de instelling als vanuit de commissie wordt er naar gestreefd bij de commissie ingediende klachten zoveel mogelijk door bemiddeling - vóórdát het tot daadwerkelijke klachtbehandeling komt - naar tevredenheid van de klager op te lossen. De vijf resterende klachten waren enkelvoudig; één klacht werd door de cliënt ingetrokken, omdat de reden voor de klacht voortijdig door de instelling werd weggenomen, één klacht bevindt zich nog in een bemiddelingstraject en de overige drie klachten konden alle door middel van bemiddeling door de Raad van Bestuur en/of leidinggevende worden opgelost tot tevredenheid van de cliënt. Tot klachtbehandeling door de klachtencommissie behoefde het niet te komen en de klachten werden formeel ingetrokken, waardoor de dossiers konden worden gesloten.

### Klachten en vragen (kwesties) via de cliëntvertrouwenspersoon

Binnen RIBW K/AM is een onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon (CVP) werkzaam. Over het algemeen komt de CVP tevreden cliënten tegen tijdens de bezoeken aan de locaties. Er zijn echter ook cliënten die situaties meemaken waar zij niet zo tevreden over zijn. De CVP helpt bij het vinden van een oplossing om zo de cliënttevredenheid te bevorderen. De weg waarlangs verschilt: van informatie vragen voor de cliënt, tot een bemiddelingsgesprek of ondersteuning bij de weg naar de klachtencommissie. Het werk van de CVP richt zich op deze zaken, maar het gaat ook om wensen van cliënten en het geven van een (praktisch) advies of een vertrouwelijk gesprek met een cliënt.

91 Cliënten benaderden in 2016 de CVP, dat is minder dan in 2015 (118). Het aantal kwesties (klachten en vragen) bedroeg in totaal 212 (221 in 2015). Zoals ieder jaar werd ook in 2016 in verhouding meer geklaagd dan gevraagd. Het aantal naastbetrokkenen dat een klacht indient is net als vorig jaar erg weinig. De meeste cliënten benaderen de CVP telefonisch, maar ook per e-mail komt steeds vaker voor. Ook worden tijdens een bezoek van de CVP aan de locatie kwesties besproken. Op een enkele na zijn alle kwesties in 2016 opgelost. De meeste kwesties betroffen:

- de woonsituatie: hieronder vallen de kwesties over veiligheid, overlast maar ook internet: 24% van de kwesties;
- relatie met begeleiders: hieronder valt bejegening, maar ook een andere begeleider willen: 15% van de kwesties;
- geldzaken: hieronder vallen voedingsgeld, vergoedingen over schade, zakgeld, eigen bijdrage of geld dat door derden beheerd wordt (bewind): 14% van de kwesties;
- interventies en maatregelen: hieronder valt het sanctiebeleid van waarschuwingen, schorsing en gedwongen overplaatsing: 9% van de kwesties;

- maatschappelijke en organisatieveranderingen: hieronder vallen alle kwesties, die een gevolg zijn van zowel de overgang van de AWBZ naar de WMO als de gevolgen van het werken in zelforganiserende teams (ZOT): 9% van de kwesties.

## 7.5 Samenstelling cliëntenbestand, wachtlijsten en wachttijden

### BW Volume

De gemiddelde bezetting over 2016 bedroeg 585,6 plaatsen, een daling van 8,7 plaatsen ten opzichte van 2015. Het aandeel VPT steeg van 20 plaatsen in 2015 naar 22 plaatsen in 2016.

### Ontwikkeling zorgzwaarte BW

De ZZP-zorgzwaarte bleef onveranderd 3,8 (gemeten exclusief de plaatsen die onder het contract met Amsterdam vallen, omdat daarin geen zorgzwaarte wordt onderscheiden). Het aantal cliënten met ZZP2 werd verder afgebouwd van 8 ultimo 2015 naar 2 ultimo 2016 (gemiddeld -7 ten opzichte van 2015). Door een krimp in de ZZP5 (gemiddeld -9 ten opzichte van 2015) veranderde de gemiddelde zwaarte niet.

### Aantallen cliënten

Maandelijks waren er gemiddeld 518 cliënten die daadwerkelijk ambulante begeleiding (inclusief overbruggingszorg) kregen. Gedurende het jaar nam het aantal cliënten dat zorg ontving flink toe: van in totaal 532 cliënten in het eerste kwartaal naar 619 cliënten in het vierde kwartaal. Het totaal aantal cliënten over 2016 bedroeg 723 (+108 ten opzichte van 2015).

De 586 BW-plaatsen in 2016 werden benut door 635 cliënten. In totaal stroomden 61 cliënten uit, waarvan er 24 doorstroomden naar zelfstandig wonen met ambulante begeleiding door RIBW K/AM, 6 stroomden door naar een MO-voorziening van RIBW K/AM, 7 cliënten stroomden uit zonder verdere zorg, 11 cliënten kwamen te overlijden en 13 cliënten stroomden uit met andere redenen.

### Wachtlijsten

De wachtlijst voor BW maakt onderscheid in externe en interne cliënten. Externe cliënten zijn cliënten die nog niet in zorg zijn bij de RIBW of cliënten die ambulante overbruggingszorg krijgen in afwachting van plaatsing in een BW. Interne cliënten zijn in zorg, maar deze cliënten willen doorstromen naar een andere locatie of vanuit een beschermd wonen-locatie doorstromen naar een meer zelfstandige woonvoorziening binnen dezelfde locatie.

Onderstaande tabel geeft het aantal cliënten op de wachtlijst beschermd wonen (BW) aan het einde van elk kwartaal weer.

### Wachtlijst BW

Ultimo	BW intern	BW extern	BW totaal
Q4 2015	68	154	222
Q1 2016	58	139	197
Q2 2016	60	96	156
Q3 2016	75	124	199
Q4 2016	74	124	222

Uit bovenstaande gegevens kunnen we concluderen dat het er op lijkt dat de effecten van de wachtlijst-opschoningsacties (gezamenlijke inspanning van de gemeente Haarlem en afdeling Aanmelding en Advies) eind 2015 en begin 2016 een tijdelijk effect gehad hebben. Met name het aantal externe BW-



wachtljstcliënten vertoont een stijgende lijn vanaf het tweede en derde kwartaal 2016.

Mogelijke verklaringen zijn:

- afbouw van bedden in de klinische sector, hetgeen leidt tot een toename van de aanmeldingen;
- cliënten vanuit GGZ inGeest, die eerder van de wachtljst werden gehaald bij de genoemde opschoningsacties (omdat plaatsing niet realiseerbaar was binnen 6 maanden vanwege behandeling), zijn in de loop van 2016 opnieuw aangemeld en op de wachtljst geplaatst;
- vanuit de jeugdzorg worden meer cliënten aangemeld vanwege de harde knip tussen de Jeugdwet en de Wmo.

Nog steeds flatteren cliënten die niet voldoen aan het wachtljstcriterium (mogelijke plaatsing binnen 6 maanden) het aantal wachtenden en de gemiddelde wachttijd. De wachttijden voor BW zijn mede daardoor nog steeds aanzienlijk. Per locatie varieert de wachttijd van zo'n 5 maanden tot 2 jaar of langer. Opvallend is dat er geregeld een beroep wordt gedaan op het verkrijgen van een urgentiestatus, een voorrangregeling waarbij de wachtljstvolgorde doorbroken wordt, ook vanuit de gemeente. Onduidelijk is welke doorzettingsmacht de gemeente hierbij heeft en op welke rechtsgrond dit dan geschiedt.

Afspraken met de gemeenten vereisen dat ambulante cliënten binnen 10 dagen na aanmelding in zorg worden genomen. In principe is er dus geen wachtljst voor ambulante begeleiding. In 2016 zagen we toch een kleine wachtljst ontstaan, waardoor de termijnen zoals afgesproken in de zorginkoop-afspraken niet werden gehaald. De wachtduuroverschrijding fluctueerde van enige dagen tot enkele weken.

## 8. Financiën

### Resultaat

Het resultaat over 2016 bedraagt € 1.772k. Wanneer we het resultaat corrigeren voor een aantal bijzonder posten, ontstaat het volgende beeld (x € 1000).

	<u>2016</u>
Resultaat volgens de jaarrekening	1.772
<i>Correctie bijzondere posten:</i>	
Verkoop Torricellistraat IJmuiden	-315
Voorziening ORT	225
Vrijval reorganisatievoorziening	-83
Vrijval voorziening debiteuren	<u>-142</u>
Genormaliseerd resultaat	<u><u>1.457</u></u>

Het resultaat over 2016 is volledig toegevoegd aan de algemene reserve, die per ultimo 2016 uitkomt op € 12.820k. De bestemmingsreserves muteerden niet. Per ultimo 2016 zijn de posities (x € 1000):

	<u>2016</u>
Bestemmingsreserve Woonstimulering	490
Bestemmingsreserve Innovatie	200
Bestemmingsreserve ICT	250
Bestemmingsreserve Herziening zorgstelsel	<u>378</u>
Totaal bestemmingsreserves	<u><u>1.318</u></u>

De bestemmingsreserve Woonstimulering is gevormd voor de projectmatige kosten die gemoeid zijn met de herhuisvesting van verschillende locaties. De bestemmingsreserve Innovatie is bestemd voor de ontwikkeling van nieuw zorgaanbod. De bestemmingsreserve ICT is bestemd voor ontwikkelingen op het gebied van ECD/telefonie/digitale gegevensuitwisseling gemeentes. De bestemmingsreserve Herziening zorgstelsel is gevormd om de financiële effecten van de stelselherzieningen (scheiden van wonen en zorg, invoering NHC, afbouw ZZP3) op te kunnen vangen.

## Vermogenspositie

De ontwikkeling van de vermogens- en liquiditeitspositie van RIBW K/AM laat het volgende beeld zien:

	2016	2015
<b>Resultaatratio</b> (resultaat ten opzichte van de opbrengsten)	4,7%	8,5%
<b>Liquiditeitsratio</b> (vlottende activa ten opzichte van de kortlopende schulden)	2,4	3,3
<b>Solvabiliteitsratio</b> Eigen vermogen/balanstotaal	43,8%	44,4%
Eigen vermogen/totale opbrengsten	37,7%	32,7%

### Toelichting resultaatratio:

Op basis van de gerapporteerde resultaten daalde de resultaatratio met 3,7 procentpunten. Na correctie voor de bijzondere posten in de beide jaren daalt de ratio van 5,6% in 2015 naar 3,9% in 2016. Vooral de personeel-gerelateerde kosten stegen flink (cao-effecten, hogere doteringen voorzieningen LFB en gratificaties) terwijl de tarieven gelijk bleven of zelfs daalden.

### Toelichting liquiditeitsratio:

De liquiditeitsratio daalde van 3,3 naar 2,4. In de vlottende activa namen de debiteuren met € 865k af naar € 4.525k, terwijl de liquide middelen toenamen van € 7.578k naar € 13.606. De kortlopende schulden stegen van € 4.020k naar € 7.455k, hetgeen vooral werd veroorzaakt door een veel te hoog voorschot (€ 2.700k) van het Zorgkantoor voor de vaste kapitaallasten.

### Toelichting solvabiliteitsratio:

Het eigen vermogen/balanstotaal veranderde nauwelijks en het eigen vermogen/totale opbrengsten steeg met 5 procentpunten als gevolg van het positieve resultaat.

## Voorzieningen

De voorzieningen stegen met € 726k. Het opnieuw beoordelen van de voorzieningen leidde tot een vrijval bij de voorziening Reorganisatie, terwijl aan de voorzieningen gratificaties, langdurig zieken en LFB extra moest worden gedoteerd. De dotering aan de voorziening Onderhoud daalde door de verwachte krimp in het woningenbestand. Voor mogelijke claims voor in het verleden niet doorbetaalde ORT tijdens vakanties, is een voorziening gevormd van € 225k. Het onderstaande overzicht toont het verloop.

(in duizenden euro's)	Saldo	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo
<u>Voorziening:</u>	ult. 2015				ult. 2016
Onderhoud	2.210	555	349	0	2.417
Verlieslatende contracten	14	0	14	0	0
Reorganisatie	265	0	183	82	0
ORT	0	225	0	0	225
Gratificaties	487	242	18	0	712
Langdurig zieken	415	101	0	0	415
Levens fase budget	603	256	7	0	851
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>3.994</b>	<b>1.378</b>	<b>569</b>	<b>83</b>	<b>4.720</b>

### Productie

In 2016 heeft RIBW K/AM een BW-productie van 214.338 dagen gerealiseerd (-2.585 ten opzichte van 2015), als volgt verdeeld:

	<b>in dagen</b>	<b>in plaatsen</b>
Haarlem (ZZP)	175.888	480,6
Haarlem (VPT)	8.140	22,1
Amsterdam	17.654	48,2
Alkmaar	10.181	27,8
Jeugd	389	1,1
Sectorvreemd	<u>2.087</u>	<u>5,7</u>
	214.338	585,6

De BZW-productie was:

Ambulante begeleiding (uren) : 37.226 (incl. 3.390 uren overbruggingszorg; +4.496 uren t.o.v. 2015)  
 Dagbestedingen (dagdelen) : 8.756 (incl. 1.067 dagdelen overbruggingszorg; -600 dagdelen ten opzichte van 2015)

In de Maatschappelijke Opvang (financiering via subsidie gemeente) werden 21.765 dagen gerealiseerd ofwel 59,5 plaatsen, 1,5 plaats minder dan in 2015. Het aantal cliënten waarvoor RIBW K/AM de woning faciliteerde gekoppeld aan MO-begeleiding (Herkanswoningen) steeg van gemiddeld. 14 in 2015 naar 17,5 in 2016; in 2016 groeide het aantal woningen van 14 naar 26.

### Exploitatie

(x € 1000)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Opbrengsten BW en BZW	35.790	36.160
Subsidies	1.640	1.528
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>106</u>	<u>93</u>
Som der bedrijfsopbrengsten	37.536	37.781
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	22.948	22.243
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.687	2.264
Overige bedrijfskosten	<u>10.797</u>	<u>9.690</u>
Som der bedrijfslasten	35.431	34.179
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	2.104	3.602
Financiële baten en lasten	<u>-332</u>	<u>-379</u>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u><u>1.771</u></u>	<u><u>3.223</u></u>

De bedrijfsopbrengsten daalden in 2016 met € 245k met als belangrijkste verklaringen:

- de BW-inkomsten daalden met €510k door de volumedaling en doordat een deel van de productie voor Alkmaar, Amsterdam en sectorvreemd boven de omzetplafonds uitging en niet kon worden gefactureerd;

- het hogere volume in de BZW-begeleiding (inclusief overbruggingszorg) vertaalde zich maar naar een beperkte stijging van € 160k in de omzet doordat het aandeel van de (hoger getarifeerde) specialistische begeleiding daalde van 84% in 2015 naar 70% in 2016;
- de subsidie-inkomsten stegen met € 112k door het nieuwe subsidieproject Herstelacademie en hogere inkomsten uit de herkanstrajecten.

De bedrijfslasten stegen totaal met € 1.252k met als belangrijkste verklaringen:

- de personeelskosten stegen met € 1.080k door de CAO-effecten en door een groei van 9 fte's ten opzichte van 2015. De kosten van personeel niet in loondienst daalden met 375k door het beëindigen van de inhuur van bewakingsdiensten en minder interimmanagement;
- de afschrijvingen op gebouwen daalden met € 371k door het wegvallen van het pand aan de Tempelierstraat. Tegenover de volledig afgeschreven verbouwingen, inventaris en automatiseringsapparatuur stonden beperkte investeringen waardoor ook deze afschrijvingen daalden met € 206k;
- tegenover de vrijval van diverse voorzieningen in 2015 stonden in 2016 juist extra doteringen waardoor de kosten stegen met € 820k;
- ook in 2016 werd een pand met boekwinst verkocht (Torricellistraat, IJmuiden) maar die was veel lager dan de in 2015 gerealiseerde boekwinst. De bijzonder baten daalden met € 580k;
- de overige kosten daalden met € 252k met als belangrijkste verklaringen een € 170k lagere reservering voor onderhoud en 100k lagere huurkosten door een verlaging van de huur voor het pand KS.

De financiële lasten daalden met € 47k door de (vervroegde) aflossing op leningen.

### **Investerings**

De investeringen in 2016 bedroegen € 601k en zijn als volgt opgebouwd (x € 1000).

	<u>2016</u>
<i>Investerings:</i>	
Bedrijfsgebouwen en terreinen	1.089
Andere bedrijfsmiddelen, technische/adm. uitrusting	134
<i>Desinvesteringen:</i>	
Bedrijfsgebouwen en terreinen	-640
Andere bedrijfsmiddelen, technische/adm. uitrusting	-76
Mutatie onderhanden werk	<u>94</u>
	<u><u>601</u></u>

In 2016 werd de nieuwbouw Parklaan in Castricum gerealiseerd en de Torricellistraat in IJmuiden afgestoten.

## **9. Medezeggenschap**

RIBW K/AM hecht aan betrokkenheid van zowel medewerkers als cliënten bij ontwikkeling en uitvoering van haar beleid. Daarom heeft de organisatie medezeggenschap ook hoog in het vaandel staan en zetten Raad van Bestuur en management zich in voor een goed overleg met zowel de Centrale Cliëntenraad en bewonerscommissies als met de Ondernemingsraad.

### **9.1 Cliënten**

Zie voor een toelichting bij deze paragraaf bijlage 1.

De Centrale Cliëntenraad (CCR) telt vijftien leden. De raad heeft in 2016 elf keer vergaderd. In het verslagjaar heeft de raad ook overlegd met diverse managers en beleidsmakers van RIBW K/AM en met de Raad van Bestuur, waarvan tweemaal in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Toezicht.

De CCR heeft gevraagd advies gegeven over: beleid vergoedingen cliënten; contra-indicatie harddrugs; standaard inventaris beschermd wonen-woningen; Internet, televisie, en telefoon voor cliënten; aanschaf nieuw ECD (elektronisch cliëntendossier); invoering van I-ROC.

De CCR heeft in 2015 een ongevraagd advies gegeven over alcoholgebruik medewerkers tijdens activiteiten; giften aan medewerkers door cliënten.

De cliëntenraad is onder andere geïnformeerd over: begroting en jaarplan 2016, conceptbegroting 2017, kwartaalrapportages, decentralisatie en de organisatieontwikkeling.

### **9.2 Medewerkers**

De OR ontving signalen van de werkvloer dat de invoering van het zelf-organiserend werken moeizaam verliep. De OR bezocht daarom in de eerste maanden van 2016 de teams om van de direct betrokkenen te horen wat de impact van de invoering van het zelf-organiserend werken betekende. Er werden ook positieve geluiden gehoord, vooral van de teams waar bijvoorbeeld de teamsamenstelling ongewijzigd bleef. En collega's van teams die al stabiel draaiden over langere tijd gaven aan dat de implementatie van het ZOT-proces relatief soepel verliep.

In heel 2016 is door de OR steeds benadrukt dat de Raad van Bestuur en gebiedsmanagers duidelijker moeten aangeven waar de medewerkers informatie, ondersteuning en kennis kunnen halen om het ZOT-implementatieproces in hun team zo soepel mogelijk te laten verlopen. Vanaf het begin is er door de OR ook op gehamerd dat de continuïteit van de zorg niet in de knel mocht komen door een veranderde verdeling van het werk en is herhaaldelijk onderstreept dat er meer aandacht moest komen voor méér en intensievere coaching van de teams.

Eind 2016 is de OR in een informeel overleg met beide leden van de Raad van Bestuur in gesprek gegaan over de gevolgen van de invoering van de ZOT-methodiek. We hebben onder andere gesproken over: welke ondersteuning is nodig, meer aandacht voor de basiszorg voor zowel collega's als cliënten, Vitaal Verder. De Raad van Bestuur vond de signalen duidelijk. Inmiddels was er al een begin gemaakt met

bijsturing, door onder andere ondersteuning van begeleiding, een management development-traject voor de gebiedsmanagers en initiatieven om het ziekteverzuim omlaag te brengen.

De focus in 2017 gaat gericht worden op de verbinding met Vitaal Verder – daarmee komt de aandacht meer bij de cliënt te liggen en minder op al het 'gedoe' eromheen. Zelforganisatie niet als doel op zich, maar als middel om goed aan te kunnen sluiten bij de benodigde begeleiding van cliënten.

#### **De OR ontving adviesaanvragen over:**

- Plannen voor opheffing van De Werkwinkel per 1 maart 2016 en reorganisatieplannen voor de werkprojecten ComputerPassie en Groen & Doen, Trajectcoaching, Catch It en deelname aan BUUV Haarlem. De OR adviseerde positief, met daarbij het advies de coaching/scholing van de trajectcoaches goed vorm te geven en de praktische faciliteiten die nodig zijn voor hun werkzaamheden snel te honoreren. Uit de gesprekken met de betrokken medewerkers bleek er over het algemeen begrip voor de plannen, gezien de externe en interne ontwikkelingen.
- In mei stond de adviesaanvraag over de herverdeling van de teams in Haarlem-Centrum en Haarlem-Oost een aantal keren op de OR agenda. In haar advies heeft de OR, na gesprekken met teamleden en gebiedsmanager, de wens van de teams om ondersteuning door één of meerdere coaches terug laten komen. Na bevestiging door medewerkers van gebied Haarlem-Noord dat zij goed betrokken zijn bij de herindeling, adviseerde de OR positief over de verdeling in drie teams: Kleverpark, Oudeweg/Kleverpark en Transvaal.
- Over de voorgenomen verdeling van de locatie Toolenburg in twee teams heeft de OR na overleg met een aantal medewerkers van het team de Raad van Bestuur geadviseerd akkoord te gaan met deze herverdeling.
- De OR adviseerde positief over de profielschets voor het tweede lid van de Raad van Bestuur.

#### **De OR heeft ingestemd met de volgende voorstellen:**

- Een wijziging in de regeling Studiefaciliteiten bij een opleiding op verzoek van de medewerker.
- Gewijzigde werktijdenregelingen bij Ambulant team Haarlem, team Herensingel en team De Landtong.
- Na overleg met de afdeling P&O stemde de OR in met wijzigingen in de MKSA-regeling.
- Er werd ingestemd met het plan van aanpak Risico-inventarisatie en Evaluatie (kortweg RI&E), met daarbij het OR-advies om nieuwgevormde teams voorrang te geven in de planning van te houden RI&E's en om aandachtfunctionarissen BHV, MIC en Medicatie te betrekken bij de RI&E rondgang.

#### **HRM-beleid en de OR**

De OR heeft de bestuurder in 2016 periodiek bevraagd naar het gevoerde HRM-beleid. Hierbij heeft de OR steeds het standpunt ingenomen, aansluitend bij de CAO GGZ, dat het de voorkeur geniet dat medewerkers met een tijdelijk dienstverband zoveel als mogelijk een vast contract aangeboden wordt. Daarnaast vindt de OR dat, naast de differentiatie in flexibiliteit per gebied, er de kracht van het collectief moet zijn dat zaken opvangt die de mogelijkheden van het gebied te boven gaan, als dat noodzakelijk blijkt. Zoals afgesproken in de CAO GGZ wordt van medewerkers ook flexibiliteit verwacht als het gaat om bijvoorbeeld standplaats en werktijden. Dit vergroot immers hun kansen op behoud van werk.

De OR gaf aan dat het personele flexibele schilpercentage goed onderbouwd zal moeten gaan worden in een vorm van Strategische Personeelsplanning (SPP). In de CAO GGZ is dat ook zo bepaald. Onder andere periodieke berekeningen op basis van prognoses kunnen zo de formatieve gevolgen voor medewerkers zichtbaar maken.

### **Enkele feiten en cijfers**

De ondernemingsraad vergaderde in 2016 twaalfmaal met de bestuurder. Bij twee vergaderingen was een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig. Ook waren er regelmatig informele overleggen met de bestuurder, zowel met de complete OR als met het dagelijks bestuur van de OR. De OR kwam zelf dertien keer bijeen voor een OR-vergadering.

De commissie VGWM kwam in 2016 zes keer bijeen, waarvan eenmaal met de bedrijfsarts.

Het verzuim nam in 2016 toe en de ondernemingsraad heeft aandacht gevraagd voor de oorzaken van het verzuim en de verzuimbegeleiding die de eerste twee weken bij de teams zelf ligt.

Het contact van de OR met de achterban verliep via twee contactpersonenmiddagen en bezoeken aan teams. De contactpersonenmiddagen werden goed bezocht. Organisatiebreed werden de collega's regelmatig geïnformeerd door het plaatsen van nieuws op de intranetpagina, en plaatsten van kort OR-nieuws via de mail.

De ondernemingsraad volgde twee tweedaagse cursussen.

Nadat in december 2016 twee OR-leden vertrokken, zijn direct, conform het OR-reglement, de voorbereidingen voor tussentijdse verkiezingen in gang gezet. Na de verkiezingen in maart 2017 bestaat de ondernemingsraad weer uit elf leden, en is daarmee weer voltallig.



## 10. Governance

Zie voor een toelichting bij dit hoofdstuk bijlage 1.

### Toezihtverrichtingen 2016

- 2016 stond net als 2015 bovenal in het teken van de organisatiewijziging/-ontwikkeling bij RIBW K/AM. De raad hield ook in 2016 toezicht op deze ontwikkeling. Daartoe kreeg zij updates en presentaties in de vergaderingen.
- In 2016 werd vijfmaal vergaderd. Onderwerpen waren o.a.:
  - Benoeming tweede bestuurder mevrouw Naomi Tas
  - Taakverdeling Raad van Bestuur
  - Werving en benoeming nieuwe leden Raad van Toezicht
  - Samenstelling commissies Raad van Toezicht
  - Honorarium Raad van Toezicht in het licht van de WNT
  - Evaluatie Raad van Toezicht
- De Raad van Toezicht volgde alle managementrapportages en kwartaal- en jaarcijfers. Het accountantsverslag, de jaarrekening en het bestuursverslag 2015, alsmede de begroting 2016 werden na kritische bevestigingen goedgekeurd.
- Delegaties van de Raad van Toezicht overlegden met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad.
- In het tweede kwartaal van 2016 is een tweede bestuurder aangesteld en zijn twee nieuwe leden Raad van Toezicht benoemd.
- In december is een diner georganiseerd met de Raad van Toezicht en de 'Groep van 30'. De Groep van 30 bestaat uit de Raad van Bestuur, de gebiedsmanagers en vertegenwoordigingen van ondersteunende diensten en medezeggenschapsraden. In een informele, positieve en open sfeer werden met name ervaringen uitgewisseld over het proces naar zelforganisatie.

### Commissies Raad van Toezicht

- *Commissie Vastgoed en huisvesting*: de commissie bespreekt en adviseert met betrekking tot het meerjaren huisvestingsbeleid. Daarnaast beoordeelt de commissie voorstellen van de bestuurder ten aanzien van de ontwikkeling van projecten en herstructureringsplannen. In 2015 is afgesproken dat de Auditcommissie voorlopig ook de onderwerpen met betrekking tot vastgoed meeneemt; zo nodig kan externe expertise worden ingehuurd.
- *Auditcommissie*: de commissie heeft onder andere jaarlijks een overleg met de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening. Tijdens dit overleg zijn de managementletter, het accountantsverslag en het jaarverslag besproken. Verder zag de commissie toe op risicomanagement en -beheersing en de betrouwbaarheid van de geautomatiseerde systemen. In verband met het verlopen van het driejaarcontract met de accountant is via e-mail contact geweest tussen Raad van Bestuur en de commissie. Besloten is een nieuw eenjarig contract af te sluiten en er is besloten kritisch te evalueren met de accountant. Via e-mail is ook contact geweest tussen de Raad van Bestuur en de auditcommissie over twee aparte projecten rond herhuisvesting van de locatie in Castricum en ontwikkeling van nieuwe huisvesting voor de locaties Pervola en Flora aan het Willem Dreesplantsoen in Haarlem. De commissie is in 2016 eenmaal bij elkaar geweest.
- *Commissie Kwaliteit en zorg*: de commissie houdt zich bezig met de verslaglegging over zorg en kwaliteit, risicobeheersing en naleving van de wet- en regelgeving. De commissie heeft kennis gemaakt met de per november 2015 aangestelde nieuwe beleidsmedewerker kwaliteit. Onderwerpen die aan de orde zijn gekomen: de kwaliteitskwartaalrapportage en het vervolgproces, kwaliteitsmanagement in 2016 en informatievoorziening aan de Raad van Toezicht. De commissie is in

2016 tweemaal bij elkaar geweest. De werkwijze van de commissie alsmede de kwaliteitscriteria zijn in ontwikkeling.

- *Remuneratiecommissie*: de commissie bereidt de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de bestuurder voor en voert, na de evaluatiebespreking in de Raad van Toezicht, een functionerings- en beoordelingsgesprek met de bestuurder. Ook stelt de commissie jaarlijks de bezoldiging van de bestuurders vast. Voor de evaluatie over 2016 is een 360 graden beoordeling afgesproken.

### **Bezoldiging**

De Raad van Toezicht zorgt voor een maatschappelijk aanvaardbare bezoldiging van de bestuurder en de Raad van Toezicht. Zij volgt daarbij de systematiek en inschalingen die door de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in overleg met de overheid zijn vastgesteld. De beloning van bestuurders is conform de richtlijn van WNT2. Over de beloning van de RvT is afgesproken dat in twee stappen (2016 en 2017) wordt toegegroeid naar het door de NVTZ geadviseerde maximum-niveau.

## 11. Vooruitblik

Het jaar 2017 zal het jaar zijn waarin de beoogde nieuwe werkwijze vanuit 'Vitaal Verder' in de praktijk zal worden ingezet. In dat jaar zullen ruim vijftig cliënten een belangrijke stap in hun leven zetten. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de mensen die in de loop van het jaar zullen doorstromen vanuit de klinieken van GGZ inGeest en Dijk en Duin in het kader van de bedden-afbouw. En ook om de mensen die in plaats van de traditionele BW-ondersteuning in 2017 een meer individuele vorm van ondersteuning krijgen. Daarnaast zijn er mensen die in het kader van hun 'werken aan welbevinden' stappen willen zetten om een betekenisvolle invulling van hun dagelijks leven te geven. En aan mensen die al in de wijk wonen, en meer eigenaarschap over hun leven en hun ondersteuning willen ervaren. In al deze gevallen zal de begeleiding nog meer dan voorheen worden ingezet vanuit 'aanwakkeren', in aanvulling op het 'aanvullen' of 'aanleren', dat ook nodig zal zijn. Maar ook dan steeds meer vanuit eigenaarschap en regie over de eigen ondersteuning.

De betreffende cliënten zullen actief worden betrokken bij dit proces van 'proberen en leren' waarin de manier waarop zij worden ondersteund en begeleid langzaam maar zeker kantelt naar een benadering vanuit 'aanwakkeren' en eigenaarschap. Daarnaast zullen de medewerkers worden ondersteund in een netwerk waarin zij van en met elkaar leren. Dit netwerk zal ook signaleren waar en in welke vorm zij extra ondersteuning of nieuwe hulpmiddelen of faciliteiten nodig hebben.

Daarnaast zal 2017 ook het jaar zijn waarin de meeste gemeenten met wie wij zaken doen de zorg voor de periode 2018 – 2020 opnieuw zullen aanbesteden. Wij verwachten dat daarbij voor de gespecialiseerde ondersteuning (maatwerk) zal worden ingezet op het verder kantelen naar meer individuele zorg en naar ambulantisering. Voor de eenvoudiger zorg en voor de dagbesteding zal worden ingezet op de verdere kanteling naar een algemene voorziening, breed toegankelijk, zonder indicaties. Zoals in dit verslag beschreven hebben wij ons -in nauwe samenwerking met de gemeente en met ketenpartners- op beide bewegingen voorbereid. Wij zien de toekomst dan ook met vertrouwen tegemoet.

## **Bijlagen**

## **Bijlage 1 - Toelichting bij hoofdstukken/paragrafen**

### **TOELICHTING PARAGRAAF 7.4 - TRANSPARANTIE EN KWALITEIT**

Het indienen van een klacht door een cliënt, van een door hem of haar gemachtigde, van een wettelijk vertegenwoordiger of van familie of naastbetrokkene kan ertoe bijdragen dat het beleid en het dagelijks handelen binnen de instelling en op de diverse locaties nog verder verbetert.

In een klachtenregeling wordt uitgelegd in welke situaties men een klacht kan indienen. We stimuleren dat een klacht direct op de betreffende plek wordt besproken tussen cliënt en begeleider/leidinggevende en dat de klacht daar wordt opgelost. Lukt dat niet, dan kan de cliëntvertrouwenspersoon (CVP) of de Familievertrouwenspersoon (FVP) hier eventueel een bemiddelende rol spelen. En komen partijen er niet uit, dan kan de cliënt natuurlijk altijd een klacht indienen bij de onafhankelijke klachtencommissie, al dan niet met hulp van de CVP/FVP.

De klachtencommissie verbindt aan de uitspraak van een klacht ook dikwijls één of meerdere adviezen aan de instelling, waarna terugkoppeling door de directie plaats vindt.

Er zijn cliënten die zich rechtstreeks met hun klacht tot de Raad van Bestuur wenden. Ook dat stimuleren we. Maar het komt ook steeds regelmatig voor dat een klacht weliswaar wordt ingediend ter behandeling door de klachtencommissie -waarop de klachtencommissie de brief standaard in kopie aan de directie zendt- maar dat vervolgens in samenspraak met de directie en de klachtencommissie wordt besloten de klager te vragen of hij of zij akkoord gaat met bemiddeling door directie en/of leidinggevende. Dit levert minder stressvolle situaties op voor de cliënt en medewerkers en de zaak kan soms heel effectief -en sneller- worden opgelost, zo blijkt.

Mocht hierna echter de klacht nog niet naar tevredenheid zijn opgelost kan altijd nog behandeling door de klachtencommissie plaats vinden. Uiteraard staat het de cliënt vrij om niet met bemiddeling akkoord te gaan en de klacht door te zetten ter behandeling door de commissie.

### **Informereren cliënten**

Nieuwe cliënten van RIBW K/AM ontvangen bij binnenkomst een informatiemap met onder andere informatie over de klachtenregeling en de cliëntvertrouwenspersoon/familievertrouwenspersoon. Ook worden zij hierover in een gesprek geïnformeerd. Informatie over het klachtenbeleid en de klachtenregeling is verder te vinden op de website van RIBW K/AM.

### **Samenstelling klachtencommissie**

De klachtencommissie bestaat uit vijf leden en werkt voor drie RIBW's: RIBW Kennemerland/Amstelland en de Meerlanden (K/AM), RIBW Zaanstreek/Waterland en West-Friesland (ZWWF) en Stichting Anton Constandse.

Jaarlijks evalueren de leden van de klachtencommissie en de bestuurders van genoemde RIBW's de wederzijdse bevindingen van het afgelopen jaar. Evaluatie over het jaar 2015 heeft dan ook plaatsgevonden.

De commissie is als volgt samengesteld:

- a. Twee leden, waarvan één aangewezen door de centrale cliëntenraad van RIBW K/AM en één door de centrale cliëntenraad van RIBW ZWWF.
- b. Twee leden aangewezen door de Raad van Bestuur van zowel RIBW K/AM, RIBW ZWWF als Stichting Anton Constandse, na raadpleging van ieders Ondernemingsraad.

- c. Een lid aangewezen na een gemeenschappelijke voordracht van onder lid a en b genoemde leden gezamenlijk.

De leden van de klachtencommissie worden benoemd door de Raad van Bestuur. De Centrale Cliëntenraad heeft een verzwaarde adviesbevoegdheid inzake deze benoemingen en wordt hierover tijdig benaderd. De benoeming van de leden vindt plaats voor een periode van vier jaar. Herbenoeming is mogelijk voor één periode.

#### **Adviezen en verdere vormen van afdoening**

Er zijn met betrekking tot de klachtbehandeling adviezen gegeven door de commissie. Naar aanleiding daarvan heeft de Raad van Bestuur gereageerd c.q. adviezen overgenomen dan wel heeft de instelling tijdens de klachtenprocedure al toezeggingen gedaan ten aanzien van wijziging van beleid:

- Geef bij eenzijdige opzegging van de zorgovereenkomst en bij iedere procedure die leidt tot ontslag, verhuizing (intern of extern) expliciet aan op welke gronden de RIBW dit baseert. Zorg dat deze redenen vooraf met betrokkene gecommuniceerd worden en check of betrokkene de inhoudelijke gronden begrijpt.
- Vermeld bij iedere maatregel die schriftelijk wordt aangekondigd duidelijk bovenaan de brief om welke maatregel het gaat.
- Zorg dat medewerkers goed geïnformeerd zijn over afspraken in de organisatie over de procedure rondom gedwongen ontslag, eenzijdige opzegging en andere maatregelen, zodat hierover geen misverstanden kunnen bestaan.
- Maak –voor zover dit nog niet het geval is- met betrekking tot de kwaliteit van zorg duidelijke afspraken met de gemeente en de gecontracteerde thuiszorgorganisaties in het kader van de WMO-2015.
- Wijs de afdeling Aanmelding & Advies op de noodzaak dat men zeer kritisch is op de motivatie van de potentiële cliënt om bij de RIBW geplaatst te worden en wat zijn of haar beweegredenen daarvoor zijn. Cliënt moet er -vóór plaatsing- terdege van op de hoogte zijn dat begeleiding één van de kerntaken van de RIBW is en dat de cliënt zich dan ook begeleidbaar moet opstellen. Ook moet de cliënt gewezen worden op de mogelijke gevolgen indien hij of zij zich niet begeleidbaar opstelt.
- Leg in een protocol/gedragscode vast in welke gevallen en op welke wijze persoonlijke/woonbegeleiding per direct kan/mag worden opgezegd.
- Zorg dat de medewerkers kunnen inschatten in welke gevallen de leidinggevende direct bericht/geconsulteerd moet worden over bepaalde kwesties.
- Zorg dat persoonlijk begeleider en woonbegeleider ook zaken in hun rapportages benoemen die in hun relatie met cliënt van belang zijn; dit kunnen dus ook niet aan het begeleidingsplan gerelateerde zaken zijn.

	<b>Aantal klachten</b>	<b>Toelichting/onderwerpen</b>
In 2016 gemeld	7	
In 2016 afgehandeld (3 klachten zijn eind december 2015 ingediend)	9	
Nog niet afgerond; bemiddeling is gaande	1	Via verzoek om bemiddeling door commissie of aanbod van de directie wordt getracht d.m.v. bemiddeling door de directie of leidinggevende voor cliënt een goede oplossing te vinden  Onderwerp van de klacht, waarin bemiddeld wordt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviserende rol bewonerscommissies</li> </ul>
Ingetrokken door cliënt zonder bemiddeling	1	
Ingetrokken na bemiddeling	3	Via verzoek om bemiddeling door commissie of aanbod van de directie is d.m.v. bemiddeling door de directie of leidinggevende voor cliënt een goede oplossing gevonden  Onderwerpen van de klachten, waarin bemiddeld, waren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• geen internetaansluiting (1x)</li> <li>• financiële vergoedingen (1x)</li> <li>• onterecht opgelegde schorsing en bejegening (1x)</li> </ul>
Niet ontvankelijk	0	
Behandeld door klachtencommissie	5	Onderwerpen van de klachten, door de commissie behandeld, waren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• geen hoor en wederhoor bij maatregel (1x)</li> <li>• geen goede communicatie (1x)</li> <li>• aan cliënt wordt geen of onvoldoende ondersteuning/begeleiding geboden (2x)</li> <li>• eerder intern ingediende klachten zijn niet goed opgepakt door de instelling (2x)</li> <li>• procedures zijn niet goed gevolgd (2x)</li> <li>• begeleiding is om onduidelijke reden opgezegd (1x)</li> <li>• onterechte verplichting tot verlaten eigen woning (1x)</li> <li>• onterechte opzegging zorgovereenkomst/uitzetting(1x)</li> <li>• onduidelijkheid over sanctiebeleid van de instelling (1x)</li> </ul> <p>Er zijn meer onderwerpen dan het absolute aantal klachten, omdat een klacht in het algemeen bestaat uit meerdere klachtonderdelen.</p>

Ongegrond	2	-
Gegrond	2	Zie onder 'adviezen' voor de genomen maatregelen
Deels gegrond deels ongegrond	1	Zie onder 'adviezen' voor de genomen maatregelen



## Klachten en vragen (kwesties) via de cliëntvertrouwenspersoon

### Informatie over de klagers de afgelopen 3 jaar

	2016	2015	2014
Klagers / kwesties	91 / 212	118 / 221	124 / 263
Klager / vrager	80 / 11	77 / 39	88 / 36
Cliënt / Naastbetrokkene*	84 / 07	111 / 07	118 / 06

\* naastbetrokkene = familielid, medecliënt of medewerker

### Aantal kwesties naar onderwerp in 2016, 2015 en 2014

Onderwerpen	2016	2015	2014
Woonsituatie/onderhoud	26 (12%)	40 (20%)	41 (16%)
Begeleidingsplan/afspraken	6 (3%)	27 (13%)	40 (15%)
Relatie begeleiders	32 (15%)	30 (14%)	33 (13%)
Interventies en maatregelen/ontslagprocedure	19 (9%)	19 (9%)	23 (9%)
Overlast	20 (9%)	17 (8%)	13 (5%)
Doorstroom/plaatsing/verhuiscens	12 (14%)	18 (18%)	16 (6%)
Medicatie en behandelkwesties	6 (3%)	05 (2%)	06 (2%)
Geldzaken	29 (14%)	12 (6%)	19 (7%)
Dagbesteding, recreatie, vakantie	-	02 (1%)	01 (0%)
Dossier - gegevensverwerking	3 (1%)	07 (3%)	07 (2%)
Medezeggenschap/ Informatievoorziening	7 (3%)	12 (5%)	16 (6%)
Persoonlijke problemen	-	04 (2%)	-
Maatschappelijke/organisatie- veranderingen	19 (9%)	10 (5%)	-
Internet en telefonie	6 (3%)	-	-
Klachtafhandeling	4 (2%)	-	-
Overige	17 (8%)	18 (8%)	39 (16%)
<b>TOTAAL</b>	<b>212 (100%)</b>	<b>221 (100%)</b>	<b>263 (100%)</b>

### **TOELICHTING PARAGRAAF 9.1 - MEDEZEGGENSCHAP CLIËNTEN**

Binnen RIBW K/AM is de medezeggenschap van bewoners/cliënten op twee niveaus geregeld.

Er is een cliëntenraad die de belangen behartigt van alle cliënten. De raad bestaat uit vertegenwoordigers van ambulante cliënten en cliënten die beschermd wonen. Per locatie bestaan er lokale bewonerscommissies die de belangen van de bewoners op de locatie behartigen.

De Cliëntenraad en bewonerscommissies zijn onafhankelijke en zelfstandige organen van cliënten die gebruik maken van het zorgaanbod van RIBW K/AM. Zowel de raad als bewonerscommissies worden in hun functioneren ondersteund door ondersteuners die onafhankelijk van RIBW K/AM opereren.

RIBW K/AM stelt jaarlijks een bepaald budget ter beschikking van de cliëntenraad. De raad kan dit passend binnen de doelstelling naar eigen inzicht besteden. Ook wordt voor iedere bewonerscommissie een bepaald bedrag per jaar beschikbaar gesteld om specifieke kosten voor de bewonerscommissie te dekken.

## **TOELICHTING HOOFDSTUK 10 - GOVERNANCE**

### **Model**

RIBW K/AM werkt met het 'Raad van Toezicht - Raad van Bestuur'-model en volgt daarbij de bepalingen van de Zorgbrede Governancecode en de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi). Binnen de kaders zoals vastgesteld door de Raad van Toezicht (RvT) ligt de eindverantwoordelijkheid voor het beleid en het management bij de Raad van Bestuur (RvB). De Raad van Toezicht volgt het bestuursbeleid kritisch, monitort de uitkomsten hiervan en bewaakt de continuïteit van de organisatie en dienstverlening. Daarbij houdt zij goed de belangen van de primaire stakeholders in het oog: de cliënten (en hun naasten) en de (lokale) overheid die een maatschappelijke opdracht heeft verstrekt.

### **Samenstelling Raad van Toezicht en Raad van Bestuur**

De Raad van Toezicht wordt via een openbare werving samengesteld uit leden die onafhankelijk zijn van de Raad van Bestuur en van externe en interne belanghouders, en die ten opzichte van elkaar en van de Raad van Bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Belangenverstrengelingen zijn op geen enkele wijze toegestaan. De cliëntenraad heeft een voordrachtrecht en de ondernemingsraad een adviesrecht bij de samenstelling van de Raad van Toezicht en beiden hebben een adviesrecht bij de aanstelling van een nieuwe bestuurder. De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging Toezichthouders in Zorg en Welzijn. De RvT telde in 2016 vijf leden. De Raad van Bestuur bestaat uit twee bestuurders (zie bijlage voor de samenstelling).

### **Werkwijze Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht vergadert minimaal vijfmaal per jaar plenair met de bestuurder. De agenda en informatievoorziening worden door de voorzitter van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur in onderling overleg van te voren vastgesteld en geregeld. Bij elk agendapunt wordt aangegeven of dit onderwerp ter informatie, ter advisering, ter besluitvorming of ter goedkeuring wordt voorgelegd.

De Raad van Toezicht zorgt er voor dat zij in haar toezichtrol wordt voorzien van de benodigde informatie en niet alleen via de Raad van Bestuur. Zij maakt ook gebruik van andere informatiebronnen.

Eenmaal per jaar is de externe accountant aanwezig bij de vergadering van de Raad van Toezicht voor bespreking van de managementletter en het jaarverslag.

Tweemaal per jaar is een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig bij een overlegvergadering van de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad om zich persoonlijk te laten informeren over hun aandachtspunten. De leden van de Raad van Toezicht bezoeken ook interne bijeenkomsten. Tevens worden een aantal locaties bezocht.

Bij de bespreking van de financiën is ook de financieel eindverantwoordelijke aanwezig. Bij themabijeenkomsten, bijvoorbeeld over strategie of personeelsbeleid, houden de betrokken portefeuillehouders een presentatie in de Raad van Toezicht-vergadering.

Naast de agendavoorbereiding overlegt de voorzitter van de Raad van Toezicht tweemaandelijks separaat met de Raad van Bestuur om te klankborden en ontwikkelingen door te nemen.

Jaarlijks voert de remuneratiecommissie een functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur, dat vooraf plenair is voorbereid met de gehele Raad van Toezicht (voor 2016 wordt het 360 gradenmodel gehanteerd). Van dit gesprek met de Raad van Bestuur en de gemaakte afspraken wordt een verslag gemaakt.

Eveneens evalueert de Raad van Toezicht jaarlijks (om het jaar met behulp van een extern begeleider) op kritisch-constructieve wijze het functioneren van de leden en hun onderlinge samenwerking, conform de Zorgbrede Governancecode. Met een zelf-evaluatie wordt duidelijk waar verbeteringen nodig zijn in

het toezicht en indien nodig worden profielschetsen aangescherpt. Bij de zelf-evaluatie van de Raad van Toezicht beoordeelt de raad ook haar samenwerking en communicatie met de bestuurder. De Raad van Bestuur is in principe (behoudens het gedeelte aangaande de evaluatie van de samenwerking Raad van Toezicht-bestuurder) niet aanwezig bij de zelf-evaluatie. De Raad van Bestuur is uitgenodigd om aandachtspunten aan te dragen. Gezien de nieuwe samenstelling van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur in 2016 is een evaluatie van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur gepland in het eerste kwartaal van 2017.

## Bijlage 2 - Samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Toezicht per 31-12-2016

### Raad van Bestuur

<b>Naam</b>	<b>Bestuursfunctie</b>	<b>nevenfuncties</b>
Drs. N. Tas	Lid Raad van Bestuur	
Ir. R.J. de Jong	Lid Raad van Bestuur	Bestuurslid Stichting Bewindvoering Regio Utrecht (SBRU)

### Raad van Toezicht

<b>Naam</b>	<b>Zittings- termijn</b>	<b>Aandachtsgebied</b>	<b>Hoofd- en nevenfuncties</b>
Mr. J.M. Bal, voorzitter	6-10-2010 - 2018	Commissie Kwaliteit en Zorg Remuneratiecommissie	Voorzitter RvT Jeugdbescherming Overijssel Voorzitter RvT Fokus Lid RvC Domesta Voorzitter Bestuur Blije Gezichtjes Fonds
H. Tuning	4-2-2015 – 2019	Commissie kwaliteit en zorg	Wethouder gemeente Weesp
Drs. T.A.M. de Grefte, vicevoorzitter	4-2-2015 – 2019	Auditcommissie	Senior Vice President HRM, Pon Holdings Lid bestuur SPON (tot mei 2016)
M. van Bakel	11-5-2016 - 2020	Commissie kwaliteit en zorg	Wetenschappelijk medewerker bij het Trimbos Instituut, werkveld: Herstel, Empowerment en Ervaringsdeskundigheid (HEE) WRAP (Wellness Recovery Action Plan), Advanced Level Facilitator)
Ing. J.L. Leenaars AA MBA	11-5-2016 - 2020	Auditcommissie	Directeur Bedrijfsvoering GGZ Noord Holland Noord Lid RvT Stedelijk Museum Alkmaar Lid RvT Stichting SHDH

## Bijlage 3 - Actueel organogram



\* RIBW K/AM is actief in de gebieden: Amstelveen/Aalsmeer, Beverwijk/Heemskerk, Castricum, Haarlem, Haarlemmermeer, Heerharden/Bloemendaal/Bennebroek, Velsen, Zandvoort

\*\*Maatschappelijke opvang bieden wij in: Beverwijk, Haarlem, Haarlemmermeer