



**BESTUURSVERSLAG RIBW K/AM
2017**

INHOUD

1. Voorwoord	3
2. Inzet van beleid	4
3. Samenwerking en positie in het veld	8
4. Organisatie	14
5. Medewerkers	16
6. Vastgoed	20
7. Transparantie en kwaliteit	22
7.1 Kwaliteitsbewustzijn en HKZ	22
7.2 Planning & Control cyclus	22
7.3 Leren van incidenten	23
7.4 Klachten en uitingen van ongenoegen	24
7.5 Samenstelling cliëntenbestand, wachtlijsten en wachttijden	26
8. Financiën	29
9. Medezeggenschap	32
9.1 Cliënten	32
9.2 Medewerkers	32
10. Governance	35
11. Vooruitblik 2018	37
Bijlagen	38
Bijlage 1 - Toelichting bij hoofdstukken/paragrafen	39
Bijlage 2 - Samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Toezicht per 31-12-2017	46
Bijlage 3 - Actueel organogram	47

1. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van RIBW K/AM over 2017. Dit jaar stond vooral in het teken van het inhoudelijk verder verdiepen en versterken van onze visie: Vitaal Verder. Nog meer dan in 2016 heeft RIBW K/AM zich gericht op het 'welbevinden'. Nieuwe inzichten hebben ons geleerd dat welbevinden meer is dan gezondheid. Een bevredigend, hoopvol en nuttig leven is mogelijk, ondanks de vaak rampzalige gevolgen van psychiatrische ziektebeelden (Anthony, 1993). Dit betekent dat het werken aan welbevinden (het werken aan een leven dat bevredigend, hoopvol en nuttig is) los kan staan van het bestrijden van de oorzaken en gevolgen van een psychiatrisch ziektebeeld. In de praktijk vraagt dit om een nieuwe manier van werken, anders dan de resultaatgerichte manieren die wij tot nu toe kennen. In 2017 is hier intensief aan gewerkt binnen alle facetten van de organisatie. Vanuit de samenwerking met ASVZ, gecombineerd met inzichten van Machteld Huber, Scharmer, Deci en Ryan, hebben wij geleerd hoe wij deze manier van werken in de praktijk vorm kunnen geven.

Binnen RIBW K/AM is een verschuiving gaande naar begeleidingsstijlen die vitaal versterkend werken. Niet langer wordt er alleen gewerkt vanuit een plan dat wordt opgesteld, uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld. Meer en meer is er ruimte om in een voortdurend proces van onderzoeken, ontdekken en uitproberen vanuit een gelijkwaardige dialoog tussen hulpverlener en cliënt te starten. Het uitwerken en invoeren van deze nieuwe werkwijze vraagt veel van onze medewerkers. Net als het voorafgaande jaar is het zoeken en soms worstelen geweest. Zo veel als mogelijk zijn de teams middels coaches ondersteund.

Inmiddels is onze organisatie een eind op weg in dit proces. In steeds bredere en steeds diepere dialoogprocessen, voorzichtig zoekend naar mogelijkheden om vitaliteit te versterken. In de eerste praktijkervaringen beginnen deze effecten merkbaar te worden. Er is een toegenomen gevoel van kracht bij cliënten, en de behoefte groeit om daadwerkelijk iets bij te dragen. Mooie resultaten waar onze medewerkers op kunnen voortbouwen. Wij verwachten in 2018 meer positieve resultaten van de nieuwe manier van werken met cliënten.

Wij zijn alle collega's in het primaire proces en in de ondersteuning heel dankbaar dat zij zich hierbij met hart en ziel inzetten voor onze cliënten. Eveneens willen wij de advies- en medezeggenschap (Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Klankbordgroep familie en naastbetrokkenen) 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 2017 kunnen investeren in nieuwe mogelijkheden om te komen tot versterking en maatschappelijke vernieuwing. Op een manier die onze cliënten en medewerkers in staat stelt vanuit een gelijkwaardige dialoog 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 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

Uiteindelijk wil ieder mens regie kunnen voeren over en grip hebben op het eigen welbevinden. Mensen met een (ernstige) psychiatrische kwetsbaarheid net zo goed als ieder ander. Wij zijn er van overtuigd dat iedereen dit ook kan. RIBW K/AM helpt mensen met een psychiatrische kwetsbaarheid te ervaren wat 'welbevinden' voor hen betekent. Door hen te ondersteunen bij het maken van eigen keuzes en hier zelf invulling aan te geven. De kwetsbaarheid van veel mensen is vaak blijvend, maar dat hoeft een betekenisvol meedoen in de samenleving niet in de weg te staan.

Visie

Vanuit onze missie gaan wij er van uit dat mensen de fysieke, sociale en mentale uitdagingen van het leven beter aankunnen wanneer zij zich **veilig, competent, verbonden** en **bezield** voelen. Hierin kunnen zij hun veerkracht en eigenaarschap, hun vitaliteit ervaren.

Eigenlijk zijn voor elk mens dezelfde dingen belangrijk:

- We willen ons veilig en op ons gemak voelen, ervaren dat we het leven aan kunnen.
- We willen ervaren dat we in staat zijn om het dagelijks leven te leven, op een manier die bij ons past.
- We willen erbij horen, volwaardig meedoen, ons gezien en gewaardeerd voelen.
- We willen onze eigen keuzes kunnen maken.

Voor ieder mens zijn dit vier heel belangrijke basisbehoeften in het leven. De mate waarin zij worden vervuld bepaalt hoe wij ons voelen, hoe het met ons gaat. Zij bepalen ons welbevinden.

Het belang van deze vier basisbehoeften staat centraal binnen onze begeleiding. Door oprecht verbinding te maken met iemand en dieper te kijken dan alleen naar wat we aan de oppervlakte zien, helpen we hem zijn passie (opnieuw) te ontdekken. Samen onderzoeken we vervolgens wat er nodig is om betekenisvol en vitaal aan de slag te gaan. Ervaringsdeskundigen spelen in dit proces een cruciale rol.

Vitaal Versterkend werken

In 2017 is onze Vitaal Verder visie verder verdiept en in de praktijk door onze medewerkers verkend. Zij hebben een beweging moeten maken van resultaatgericht werken naar versterkend werken. Er wordt vanuit de dialoog een presente begeleidingsrelatie aangegaan. De medewerkers kiezen bewust om vanuit de vier basisbehoeften te kijken naar onbegrepen gedrag en hun focus te richten op een dagelijks ritme van de cliënt. Hierdoor ontstaan vitale patronen en kunnen uitputtende patronen worden omgebogen. Dit resulteert in het samenbouwen aan een houvast biedend ritme waarin kracht, steun en perspectief ervaren worden. Dit geeft als resultaat een toenemend gevoel van persoonlijk welbevinden, eigenaarschap en trots.

Het vitaal versterkend werken vraagt om een andere manier van werken. Het vraagt om pionieren en het loslaten van de traditionele visie op zorg die gekenmerkt wordt door het verzorgen, beschermen van een cliënt, en het willen overnemen/oplossen van zaken. Want juist deze traditionele manier van werken wordt door een cliënt als belemmerend ervaren. Vitaliteit begint pas wanneer een cliënt zelf de ruimte krijgt om te vertellen hoe hij de dingen ziet, en wat hij nodig heeft. Door aan te sluiten bij wat een cliënt nodig heeft en deze zelf verantwoordelijk te laten zijn voor de keuzes die hij maakt, zet je de cliënt terug in de eigen kracht en regie.

Onderzoeken, ontdekken en uitproberen

De eerste ervaringen geven een positief beeld van de nieuwe werkwijze. Er is een toegenomen gevoel van kracht, trots en eigenaarschap. Op relatiegebied is een toenemende wederkerigheid zichtbaar. Deze eerste positieve resultaten zijn een mooie basis om de vitaal versterkende manier van werken in 2018 verder uit te rollen.

I-ROC

Vanaf 1 januari 2017 werkt RIBW K/AM met de I-ROC (Individual Recovery Outcome Counter): een instrument voor de begeleiders om in dialoog te gaan met een cliënt over zijn welbevinden. Dit instrument is samen met cliënten ontwikkeld door de Schotse organisatie Penumbra, en draagt bij aan een herstelondersteunende aanpak. De I-ROC sluit goed aan bij de visie in de organisatie op Vitaal Verder. In 2017 zijn alle teams verplicht getraind in het werken met de I-ROC.

Werken aan welbevinden

In 2017 is actief ingezet op het project 'Werken aan welbevinden', voortgekomen uit een pilot van de gemeente Haarlem om activering en participatie te stimuleren. Drie medewerkers hebben intensief gewerkt aan dit project dat er op is gericht mensen te helpen met het vinden van een betekenisvolle daginvulling. Er wordt gericht op 'zo gewoon mogelijk werk'. Het gaat er om werk te vinden dat bij iemand past en waar iemand betekenis uit haalt.

Het vinden van een passende match vraagt om een gedetailleerde kennis van de mogelijkheden op alle werkplekken. De projectmedewerkers hebben deze mogelijkheden voor de gebieden waar RIBW K/AM actief is het afgelopen jaar in kaart gebracht. Eveneens is in kaart gebracht waar mogelijk laagdrempelige werkplekken liggen en welke activeringsmogelijkheden er zijn.

Afgelopen jaar is er tussen het project Werken aan welbevinden, Team Herstel en de Herstelacademie een lijn gelegd om nog meer mensen te bereiken, aan te moedigen en te helpen om betekenisvol bezig te gaan. Ook is er een grote bijeenkomst georganiseerd waarbij met de bewonerscommissies is gesproken over wat het project inhoudt, om bewustwording te creëren. En samen is nagedacht over wat nodig is om iemand te begeleiden naar een betekenisvolle daginvulling. Ook hebben de projectmedewerkers afgelopen jaar ingezet op het creëren van een stevig netwerk, en hebben zij het aantal contacten binnen het 'gewone' bedrijfsleven uitgebreid. Onze belangrijkste activeringspartners zijn meegenomen in onze Vitaal Verder visie en over de mooie samenwerkingskansen die onze visie biedt. De reacties van onze partners waren zeer positief.

Vitaal Wonen

In 2017 kwam vanuit de gemeente Haarlem de opdracht aan RIBW K/AM om in 2017 scheiden van wonen en zorg toe te passen op 37 BW-plaatsen en te zorgen voor een verhoogde uitstroom van 20 cliënten ten opzichte van het jaarlijks gemiddelde. Dit kreeg in de eerste drie kwartalen van 2017 vorm in het project Vitaal Wonen.

In augustus 2017 ontstond vanuit de visie Vitaal Verder de ambitie om ook in de huidige BW-voorzieningen toe te werken naar een situatie waarin bewoners gaandeweg (gezamenlijk) verantwoordelijk worden voor hun leefomgeving. En waarbinnen ruimte ontstaat om te komen tot regie over de eigen woonsituatie. Met als uiteindelijk doel: zo zelfstandig mogelijk wonen. Daarin maakt het niet uit of iemand een zelfstandige woning heeft in de wijk, een zelfstandige woning in een geclusterd complex of een gezamenlijke huishouding voert met anderen in een woning.

In oktober 2017 is het 'Passend Individueel Begeleiden' geïntegreerd in het Vitaal Wonen project en eind 2017 is hiervoor een projectleider aangesteld. Het project Vitaal Wonen combineert twee invalshoeken. De projectopdracht bestaat uit het realiseren van de opdracht scheiden wonen én zorg door middel van het invoeren van passende individuele begeleiding op alle beoogde reguliere BW-locaties.

In het vierde kwartaal van 2017 zijn vijf teams gestart met het Passend Individueel Begeleiden als voorloper om als eerste ervaringen op te halen met deze nieuwe manier van werken in de dagelijkse praktijk. Vanuit deze eerste fase zijn een aantal deelprojecten ontstaan waarin op geleide van de ervaringen van de teams instrumenten en middelen worden ontwikkeld waarmee in 2018 ook andere teams de stap kunnen gaan maken.

Toekomst beschermd wonen

Op verzoek van de gemeente Haarlem hebben wij een presentatie over onze Vitaal Verder visie in een aantal gremia gegeven. Onder meer in een bijeenkomst met de wethouders van Haarlem en Haarlemmermeer, hun ambtenaren en alle ketenpartners. Daarbij zijn de principes van Vitaal Verder als breed gedragen leidende principes voor de regio benoemd en geaccepteerd.

Tijdens het inkoopproces MO-BW 2018-2020 zijn er signalen geuit over de snelheid van het proces; het tempo ligt hoog en er is behoefte aan meer ruimte voor dialoog. Naar aanleiding hiervan hebben de wethouders van de regio besloten de verwerving beschermd wonen en maatschappelijke opvang te vertragen om zo meer tijd te creëren om ons het nieuwe model meer eigen te maken. Dit betekent dat de nieuwe inkoopronde van beschermd wonen en maatschappelijke opvang werd uitgesteld.

Sociale wijkteams

Binnen de gemeente Haarlem is het de bedoeling dat de sociale wijkteams lichte individuele ondersteuning gaan bieden. De gemeente heeft een voorstel gepresenteerd over de wijze waarop zij dit samen met aanbieders willen operationaliseren. Wij zijn hierbij actief betrokken. Tot 2020 wordt het 'twee benen principe' gehandhaafd (detachering vanuit de aanbiedende organisatie). In 2017 zijn een aantal van onze ambulante collega's naar de sociale wijkteams gedetacheerd, met hun caseload aan 'lichte' begeleiding. Op basis van een gemeentelijk ontwikkeld profiel is Zandvoort als eerste gestart.

In de loop van 2017 is het duidelijk geworden dat bedoelde lichte individuele begeleiding vanuit de sociale wijkteams anders is dan 'Ambulante Begeleiding Individueel' met inschaling Licht vanuit de Wmo-maatwerkvoorziening (waarvoor een Wmo-beschikking noodzakelijk is). Het onderscheid tussen deze twee zorgvoorzieningen was niet altijd even helder.

Aanbestedingen

Het jaar 2017 stond in het teken van verlenging of aankondigingen van een aantal contracten middels Europese aanbestedingstrajecten. Voorafgaand aan deze aanbestedingstrajecten waren er bij diverse opdrachtgevers consultatiebijeenkomsten ingepland waarin de betrokken gemeenten ons meenamen in hun voorgenomen trajecten. Zowel procesmatig als inhoudelijk lieten deze opdrachtgevers weten hoe wij ons konden voorbereiden op de feitelijke aanbesteding. Tevens werd ons om input gevraagd over

kostenopbouw van onze huidige producten en personele mix die wij inzetten. Ook de visie die de gemeenten hadden op de doorontwikkeling van de WMO kwam ruim aan bod en alle geïnteresseerden konden hierover met hen in gesprek. De opdrachtgevers in Zuid-Kennemerland en de IJmond, voor Jeugd en WMO ambulante producten, hadden bureau Berenschot in de arm genomen om tot een kostprijs te komen op de diverse producten. De tarieven die door hen geadviseerd werden zijn integraal overgenomen door de betrokken gemeenten en onder andere vertaald in een drietal tarieven voor ambulante begeleiding.

Naast deze aanbesteding binnen de WMO en Jeugdwet heeft RIBW K/AM ook meegedaan in de landelijke aanbesteding Dienst Justitiële Inrichtingen. Een geheel eigen traject met nadrukkelijke richtlijnen en voorwaarden tot inschrijving. Ook hier heeft RIBW K/AM de consultatiebijeenkomsten vooraf bijgewoond en uiteindelijk besloten alleen in te schrijven op ambulante begeleiding voor forensische cliënten.

Zowel de aanbestedingen Jeugd en WMO ambulant als Justitie kennen een raamovereenkomst als contractvorm. De contractduur ligt op twee tot drie jaar met opties tot meervoudige verlenging van één jaar. De aan ons gegunde percelen zitten op de percelen ambulante begeleiding (plus Justitie), Gezinsbegeleiding, Kortdurend verblijf en Fasehuis voor jongvolwassenen.

RIBW K/AM heeft zich in de tweede helft van het jaar voorbereid op de aanbestedingen MO/BW en WMO ambulant Haarlemmermeer, die zich in de eerste twee maanden van 2018 gaan aandienen.

3. Samenwerking en positie in het veld

SAMENWERKINGSVERBANDEN

RIBW K/AM vindt ketensamenwerking belangrijk en wil hiermee bijdragen aan een samenleving die de verantwoordelijkheid wil nemen én zich wil toerusten op kwetsbare burgers. Om dit streven kracht bij te zetten neemt RIBW K/AM in 2017 op verschillende niveaus deel aan samenwerkingsverbanden en overlegvormen om tot integrale zorg en afstemming met ketenpartners te komen. Deze overlegvormen richten zich op onderlinge afstemming, regievoering en beleidsvorming welke bevorderend moeten werken voor cliënten in onze woonvoorzieningen en de ambulante keten.

De samenwerkingsverbanden en overlegvormen waarin RIBW K/AM participeert zijn omvangrijk en te uitputtend om binnen dit bestuursverslag te worden opgenomen. Om die reden beperken wij ons in dit document tot enkele domeinen.

Signalering en Preventie

RIBW K/AM neemt actief deel aan zowel operationele overleggen als casuïstiek-besprekingen samen met onder andere Veilig Thuis, Vangnet en Advies, Brijder, Bureau Jeugdzorg, Centrum voor Jeugd en Gezin, GGD, GGZ behandelinstellingen en verslavingszorg en Noodteams ter bevordering van diagnostiek, afstemming behandeling, begeleiding en crisisinterventies. Eveneens participeert RIBW K/AM met haar GGZ expertise in de diverse Sociale Wijkteams en Meer-teams in de regio.

Veiligheid

RIBW K/AM heeft veelvuldig contact met wijkagenten, GGD, consultants van woningcorporaties, huiseigenaren en buurtbewoners met als doel een veilige leefomgeving te creëren voor onze cliënten en buurtbewoners. Ook participeert RIBW K/AM in het veiligheidsoverleg samen met politie en andere ketenpartners en neemt deel aan overleggen met het Veiligheidshuis.

Huisvesting

RIBW K/AM werkt met verschillende woningcorporaties in het werkgebied. De samenwerking richt zich niet alleen op de grotere projecten, zoals realisatie van de nieuwe BW-locatie Willem Drees, maar ook op het realiseren van woonwensen van individuele cliënten.

In 2017 heeft RIBW K/AM zich samen met Pré Wonen en de gemeente Haarlem aangemeld voor het landelijke actieprogramma 'Weer Thuis', georganiseerd door AEDS en de Federatie Opvang. Doel van het actieprogramma is de uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang te bevorderen. In 2017 heeft dit al tot concreet resultaat geleid: een optimalisatie van het overlastprotocol, waardoor wij in geval van overlast nog beter bereikbaar en slagvaardiger zijn, het hoog op de agenda zetten van de financiële belemmering bij uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang. Door deze samenwerking is de relatie met Pré Wonen zeer goed te noemen. Ook de samenwerking met andere corporaties is goed en we weten elkaar steeds beter te vinden.

RIBW K/AM participeert eveneens actief in samenwerkingsverbanden rondom (her)huisvesting zoals de contingent- en kanswoningcontracten en de regiegroep Opvang, Wonen en Herstel. RIBW K/AM heeft een goede samenwerking met HVO-Querido en het Leger des Heils binnen de OGGZ-keten en werkt samen in het opvangen en begeleiden van daklozen en moeilijk plaatsbare cliënten. Daarnaast is RIBW K/AM betrokken bij initiatieven in de regio rondom de realisatie van Skaeve Huse.

Activering en Participatie

RIBW K/AM participeert in de lokale basisinfrastructuur en welzijnsvoorzieningen zodat activering en participatie van onze cliënten wordt gestimuleerd. Enkele mooie voorbeelden zijn gezamenlijke eettafels, sporten voor ouderen, buurttuinen, BUUV en Catch-it. Dit laatste voorbeeld is omgevormd van een intern 'activiteitenbureau' naar een extern project waarbij cliënt-gestuurde initiatieven plaatsvinden op locaties van onder andere het welzijnswerk. Andere mooie voorbeelden zijn dat er in samenwerking met Sportservice/Sportsupport verschillende sportactiviteiten in Haarlem en Hoofddorp worden georganiseerd voor cliënten en buurtbewoners.

Daarnaast loopt in Haarlem het project 'de Wijkplaats'; een initiatief van Haarlem Effect en RIBW K/AM om in de wijk-/buurtcentra laagdrempelige activiteiten te organiseren die eenvoudig toegankelijk zijn voor zowel cliënten van de RIBW als (andere) buurtbewoners. Bij deze activiteiten ontstaat een 'gezonde' mix van deelnemers. In 2018 zal ook Dock aansluiten bij dit initiatief zodat deze laagdrempelige activiteiten verder verspreid over de stad toegankelijk zijn voor onze cliënten.

Ook wordt er actief samengewerkt met instanties zoals Roads en Paswerk om onze cliënten goed te kunnen ondersteunen richting passende dagbesteding, vrijwilligerswerk of een betaalde baan.

Samenwerking op beleidsniveau

De bestuurders van RIBW K/AM nemen ook in 2017 actief deel aan verschillende regie- en projectgroepen waarin bestuurders en managers van de gehele keten samenwerken. Een voorbeeld hiervan is het 'Tactisch Overleg Politie en Handhaving' waarin ontwikkelingen en klachten binnen de keten worden besproken op managementniveau. Ook nemen we deel aan Samen voor Betere Zorg (VBZ).

Samenwerking op uitvoeringsniveau

Onze gebiedsmanagers en/of begeleiders nemen deel aan verschillende operationele en casuïstiek-overleggen. Met andere partners worden individuele cliënten besproken en wordt er samen gezocht naar mogelijkheden/oplossingen. Een voorbeeld hiervan is deelname aan het Noodteam, een samenwerking van de gemeenten in de IJmond, MEE, Socius, Brijder, WoonopMaat, Pré Wonen en het Vangnet en Advies. Voor de begeleiding aan gezinnen zitten onze gebiedsmanagers structureel om de tafel met partners uit de jeugdketen, zodat de veiligheid en opvoedondersteuning van kinderen gewaarborgd is.

GGZ-partners

In 2017 heeft RIBW K/AM actief ingezet op een goede samenwerking met de belangrijkste GGZ-partners (GGZ inGeest en GGZ Dijk en Duin) om onder andere de doorstroom vanuit langdurige klinieken te versterken. Een mooi voorbeeld uit 2017 zijn de oriënterende gesprekken tussen GGZ inGeest, Zorggroep Reinalda en RIBW K/AM omtrent het overnemen van de 'Rozenprieel': een etage voor kleinschalig wonen op locatie De Roos van Zorggroep Reinalda. De groepswoningen zijn bestemd voor de cliëntengroep van GGZ inGeest met begeleiding van RIBW K/AM, eventueel aangevuld met zorg vanuit Reinalda. Voornemens is om hier in juni 2018 met alle partijen uit te komen en een definitief besluit te nemen.

Wijkgerichte GGZ

Onder de projectnaam 'Inrichting wijkgerichte GGZ' is dit jaar onderzocht hoe een betere samenwerking en afstemming in de GGZ-keten op wijkniveau kan worden georganiseerd. In dit project werkten we samen met de eerste lijn, GGZ inGeest en Brijder, voor een specifieke wijk in Haarlem (Centrum/Rozenprieel). Inmiddels is dit project opgenomen in de werkwijze van het sociaal wijkteam. Medewerkers van RIBW K/AM zijn toegevoegd aan de wijkteams waarmee kennis van de GGZ wordt

ingebracht, en korte lijnen tussen het wijkteam en de gespecialiseerde begeleiding en behandeling ontstaan.

Als uitvloeisel van de 'vignettenstudie' hebben in 2017 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) pilots plaatsgevonden 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. De projecten werden begeleid door externe voorzitters, betaald door de zorgverzekeraar. De belangrijkste uitkomst van deze pilots was dat het merendeel van de beoogde samenwerking goed in de wijken kan worden vormgegeven. In samenwerking tussen wijkteams, RIBW-teams en de FACT-teams van de GGZ. Voor de samenwerking ten aanzien van mensen met complexe ondersteuningsvragen wordt een netwerk gevormd van ervaren specialisten vanuit de RIBW en de GGZ. Deze specialisten blijven in de wijk van de cliënt de begeleiding en de behandeling leveren. Zij vormen met elkaar daarnaast een expertisenetwerk voor onderling overleg en bijstand.

Heliomare

In 2017 heeft RIBW K/AM 17 cliënten en hun begeleiders van Heliomare overgenomen. Heliomare heeft haar complete woondivisie overgedaan aan andere partners, waaronder hun woonplekken in Beverwijk, voornamelijk voor mensen met autisme. RIBW K/AM kende een aantal redenen om op het verzoek van Heliomare in te gaan. Het betreft een doelgroep die RIBW K/AM nu al bedient. De ondersteuningsvragen en cliëntproblematiek blijken overeenkomstig met bijvoorbeeld locatie Zuiderpolder. Wij kunnen het cliëntenproces goed continueren met onze expertise, ervaring en ondersteunende functies, juist voor deze doelgroep. Heliomare Beverwijk is een mooie aanvulling op het zorgaanbod van RIBW K/AM in het gebied Beverwijk (Kennemerplaza, Heemskerk, Laan der Nederlanden en Maatschappelijke Opvang). De verscheidenheid wordt hiermee aanzienlijk vergroot.

Herstelacademie

Sinds 2017 is de regio Haarlem en Haarlemmermeer een Herstelacademie rijker: 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. Het programma van de Herstelacademie omvat cursussen, trainingen en lezingen rond thema's als persoonlijke ontwikkeling, welbevinden, maatschappelijke rollen en relaties. Daarnaast biedt de Herstelacademie ruimte aan zelfhulpgroepen en zorgt zij met haar inlooplunches voor een ontmoetings- en oriëntatieplek voor herstel en stappen naar werk.

De Herstelacademie is een initiatief van ervaringsdeskundigen vanuit GGZ InGeest, Brijder Verslavingszorg en RIBW K/AM. Dankzij een subsidie vanuit de provincie en bijdragen vanuit GGZ InGeest en RIBW K/AM maakte de Herstelacademie in 2016 een bescheiden start.

Vanaf 2017 draait de Herstelacademie op volle toeren en bood deze 16 verschillende cursussen en trainingen aan in 40 groepen. In totaal maakten 354 cursisten hier gebruik van. De Herstelacademie biedt inmiddels een werkplek aan bijna 30 vrijwilligers en ervaringsdeskundige ZZP'ers. Dit aantal groeit naar verwachting door naar circa 50 vrijwilligers. Twee mensen hebben een betaalde functie verworven als administratief/secretarieel medewerker.

In maart 2018 zal de zelfstandige positie van de Herstelacademie worden bekrachtigd met de oprichting van de Stichting Herstelacademie Haarlem en Meer en het aanstellen van een bestuur. De planning is dat in april 2018 de Herstelacademie beschikt over eigen huisvesting op het Da Vinci plein in Haarlem.

POSITIE IN HET VELD

Specialismen

RIBW K/AM heeft een sterke positie in het GGZ werkveld door haar specialistische kennis van een aantal doelgroepen:

Jeugd en jongeren

In 2017 is een voorschot genomen op de aanbesteding Jeugdzorg IJmond/Kennemerland 2018-2020 door in de organisatie alvast een netwerk tot stand te brengen van betrokken en deskundige medewerkers. Aansluiting van de locaties Alzette, Baron en Jeugd wordt verder ontwikkeld. De bedoeling is dat de huidige zorg aan de doelgroep 16-23 jaar in samenhang wordt gebracht met de uitkomst van de aanbesteding en integraal in de organisatie wordt neergezet.

Autisme

Vanaf mei 2014 is RIBW K/AM met de locatie Zuiderpolder en de pASSant ook partner (en medeoprichter) van het Regionaal Autisme Centrum Zuid-Kennemerland. Het betreft een zeer breed samenwerkingsverband dat er wil zijn voor alle mensen met vragen over autisme: voor cliënten, 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.

De begin 2017 georganiseerde debat-/inspiratieavond 'Autopia' in museum Het Dolhuys was een groot succes, met veel mooie verhalen, liederen en discussies. Wat het is om te leven met autisme werd voor de aanwezigen, inclusief een vertegenwoordiger van de gemeente Haarlem, weer een stuk duidelijker.

Door overname van het autismeteam Alzette van Heliomare in Beverwijk kunnen we ons specialisme rond autisme uitbreiden. De teams Zuiderpolder en Alzette gaan nauw samenwerken en delen hun kennis en kunde.

Voor 2018 staat de training Autisme Belevings Circuit (ABC training) weer op de planning. Het ABC laat mensen autisme ervaren, voelen, en men leert het beter kennen. Teamleden bezoeken diverse expertise-avonden waar gerenommeerde deskundigen uit de wereld van autisme spreken. Het autismeteam Zuiderpolder bevordert de deskundigheid over autisme ook bij andere teams binnen RIBW K/AM, bespreekt casussen en geeft informatie.

Korsakov

Het begeleiden van mensen met het syndroom van Korsakov vraagt om specifieke vaardigheden en competenties. Alle medewerkers van team Zuidwijk zijn getraind in de Empathisch Directieve Benadering die via het Korsakov Kenniscentrum wordt aangeboden. Als bijscholing hebben zij dit jaar deelgenomen aan de training 'omgaan met agressie bij mensen met het syndroom van Korsakov'. Begrijpen waarom mensen met hersenletsel op een agressieve manier kunnen reageren, helpt bij het voorkomen van en omgaan met dit gedrag.

Borderline

Begin 2017 is een expertise netwerk tot stand gekomen voor en met medewerkers werkend met Borderline-problematiek. De betreffende werkgroep is heel actief en organiseert zo'n drie tot vier keer per jaar een themabijeenkomst, toegankelijk voor alle medewerkers van RIBW K/AM.

Forensische cliënten

In 2017 heeft RIBW K/AM zich ingeschreven voor de aanbesteding Forensische Zorg en deze op het ambulante veld (begeleiding) gegund gekregen. De aanbesteding gaat op 1 januari 2018 in. Voor het onderdeel Ambulante Verblijfzorg heeft RIBW K/AM ervoor gekozen dit in onderaanneming met GGZ NHN te doen. De opdrachtgever (Dienst Justitiële Inrichtingen) heeft hiertoe toestemming verleend.

Eind 2017 is een projectgroep bezig geweest om deze ambulante zorg in te richten volgens de kaders van de Dienst Justitiële Inrichtingen. Om alle forensische cliënten adequaat te kunnen begeleiden en huisvesten neemt RIBW K/AM deel aan een werkgroep waar ook andere partijen hun kennis delen, onder andere het Veiligheidshuis, HVO Querido, Leger des Heils, Fivoor (Palier), Reclassering Nederland en gemeenten.

2018 zal in het teken staan van uitrol en uitvoering binnen onze organisatie van de ambulante forensische zorg. De verwachting is dat in maart/april 2018 een uitgebreide voorlichting plaatsvindt aan onze teams en gebiedsmanagers.

Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ)

Ook het begeleiden van mensen met OGGZ problematiek vraagt om specifieke vaardigheden en competenties. RIBW K/AM beschikt over drie locaties waar Maatschappelijke Opvang (MO) wordt geboden: in Beverwijk en Haarlem voor alleenstaanden en in de Haarlemmermeer voor gezinnen met kinderen.

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

In 2017 zijn de teams van de Maatschappelijke Opvang Beverwijk, Haarlem en Haarlemmermeer middels leerbijeenkomsten geschoold in onze Vitaal Verder visie, en dat werpt hun vruchten af. Bij de teamleden worden ogen geopend en werkwijzen aangescherpt. De leerbijeenkomsten hebben gezorgd voor meer verbinding binnen in de teams, de gebiedsmanager en teamcoach.

Binnen de MO-teams staan de cliënten centraal en wordt samen met de begeleiding gewerkt om deze weer terug te laten keren in de maatschappij. In 2017 zijn veel cliënten duurzaam uitgestroomd naar een contingent-woning, en zij wonen nu zelfstandig met ambulante begeleiding. Binnen onze maatschappelijke opvangvoorzieningen wordt gewerkt met een trajectplan en ZRM-formulier (Zelfredzaamheid-Matrix). Deze werkwijze is op initiatief van de gemeente zodat het traject van de cliënt goed te volgen is.

Ketensamenwerking

Net als in de voorafgaande jaren is 2017 de goede samenwerkingsrelatie tussen RIBW K/AM en centrumgemeente Haarlem intact gebleven een speerpunt geweest en intact gebleven. Het OGGZ-handboek en de afgesproken werkwijze zijn in gang gezet en wordt indien nodig in gezamenlijk overleg aangepast.

Ook is in 2017 flink door RIBW K/AM geïnvesteerd in ketensamenwerking en participeren wij in de hele regio in verschillende overlegvormen onder andere Veiligheidshuis, Veilig Thuis, sociale wijkteam, Meer-team, GGD, casuïstiekbesprekingen. Wij nemen eveneens deel aan het platform Housing First Nederland. Ook maakt RIBW K/AM al jaren deel uit van De Jeugdcirkel, een samenwerkingsverband waar de doorstroom vanuit de MO Jeugd naar RIBW K/AM of andere partners wordt gerealiseerd. Er wordt actief aangesloten bij gemeenten overleggen. RIBW K/AM is een veelgevraagde gesprekspartner vanwege onze expertise en denken mee over zeer complexe casuïstiek en moeilijk plaatsbare cliënten.

De verhuizing van het MO- en Housing First-team naar de Wilhelminastraat is van groot belang geweest voor het bevorderen van de ketensamenwerking. In de dak- en thuislozen opvang aan de Wilhelminastraat zitten meerdere partijen gehuisvest (GGD, inGeest, Brijder, Humanitas, HVO-Querido), eveneens is de Brede Centrale Toegang (BCT) in het gebouw gevestigd. Dit komt de samenwerking ten goede en de aanmeldingen voor de MO nemen hiertoe door. Ook is de duurzame doorstroom van cliënten naar andere voorzieningen of zelfstandige huisvesting door de samenwerking verbeterd.

Herkanstrajecten

In 2016 zijn het MO- en Housing First-team in Haarlem gestart met een project 'herkanstraject zonder maatschappelijke opvang'. Dit houdt in dat wij binnen de 24-uursopvang (Wilhelminastraat) kennismaken met cliënten van HVO Querido en deze sneller proberen toe te leiden naar een vorm van beschermd wonen of een contingent-woning. Dit project is in 2017 met succes voortgezet.

- **Maatschappelijke opvang Haarlemmermeer voor gezinnen**

In 2017 is de MO Haarlemmermeer voor gezinnen niet voor de volledige 100% bezet geweest. Dit is onder andere te wijten aan de opening van opvang voor economisch dakloze gezinnen in Zuid-Kennemerland en de Haarlemmermeer. Het was voor de Brede Centrale Toegang niet altijd meteen duidelijk wanneer er sprake is van een gezin met OGGZ-problematiek.

In 2017 is er vanuit RIBW K/AM veel geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering voor het werken met gezinnen en kinderen. Een aantal onderwerpen zijn onder de aandacht gebracht en geïmplementeerd, onder andere ouderschap, kijk op kinderen, kindermishandeling en huiselijk geweld, werken met de Verwijsindex Risicjongeren en de organisatie Veilig Thuis.

Ketensamenwerking

Net als voor de MO Haarlem en Beverwijk geldt dat er in 2017 actief is ingezet op ketensamenwerking vanuit de MO Haarlemmermeer. De keten is nagenoeg hetzelfde als voor de andere regio's, behalve daar waar het zorg rondom jeugd betreft. Er wordt intensief samengewerkt met onder andere scholen, peuterspeelzalen, kinderdagverblijven, speciaal basisonderwijs, consultatiebureaus, Medisch Orthopedagogisch Centrum 't Kabouterhuis, GGD, Meer-team, MeerWaarde en Veilig Thuis.

In 2017 is de uitstroom vanuit MO Hoofddorp toegenomen, mede door een goede samenwerking met de woningcorporatie. De gezinnen worden vervolgens door ons ambulante begeleid om terugval te voorkomen. Het gaat om minimaal 15 gezinnen verspreid over de regio.

Overzicht uitstroom Maatschappelijke Opvang

Onder uitstroom wordt verstaan dat cliënten weer zelfstandig gaan wonen, eventueel met tijdelijke begeleiding door RIBW K/AM. Ook behoort doorstroming naar een herkanswoning of naar beschermd wonen tot de mogelijkheid.

locatie	Uitstroom 2016	Uitstroom 2017
MO Beverwijk	19	19
MO Haarlemmermeer	26	29
MO Haarlem	16	13
Longstay MO	3	1
Herkans	4	17

4. Organisatie

ICT, telefonie en administratieve processen

In 2017 is de implementatie van het nieuwe ECD afgerond. Dit systeem past bij onze visie dat cliënten steeds meer regie over hun eigen zorg en over hun eigen informatie krijgen. Alle teams werken nu met het nieuwe ECD, inclusief het nieuwe begeleidingsplan dat op de I.ROC is gebaseerd. Het intensieve trainingsprogramma (zowel voor het nieuwe ECD als voor de I.ROC dicht op elkaar) is inhoudelijk als goed ervaren door de teams. De druk die dit programma op de roosters heeft gehad, is wel als zwaar ervaren. Nu dit programma is afgerond, verwachten wij dat de druk wat dit betreft snel zal afnemen.

In 2017 zijn we overgegaan naar een nieuw telefoonsysteem (Voice over Internet, VoIP). De uitrol bij de teams gebeurt fasegewijs eind 2017 en in 2018.

Omdat steeds meer mensen een eigen mobiel hebben, wordt bellen niet meer als basis meegeleverd voor beschermd wonen-cliënten, maar kan dit als extra optie worden afgenomen.

Voor internet en televisie op de beschermd wonen- en maatschappelijke opvang-locaties hebben wij een contract afgesloten met een nieuwe aanbieder. Dat maakt het mogelijk dat iedere cliënt die bij ons woont een eigen aansluiting voor TV en internet krijgt. Wij hebben hiervoor gekozen omdat het door cliënten zelf laten regelen van een aansluiting voor veel cliënten prijzig zou zijn. Cliënten zullen wel een hogere bijdrage gaan betalen. Hierover is overleg gevoerd met de cliëntenraad. Bij communicatie met cliënten over de veranderingen bleek de praktijk anders dan gedacht en is besloten in kaart te brengen wat de veranderingen voor iedere cliënt betekenen. Begin 2018 worden cliënten geïnformeerd over hun eigen bijdrage.

De vernieuwing van de infrastructuur is in volle gang. De nieuwe Surface tablets worden uitgerold naar de teams, waardoor begeleiders nu ambulant en in de leefwereld van de cliënt hun werk kunnen doen, zonder steeds terug te hoeven vallen op vaste werkstations. De uitrol vindt team voor team plaats, en de reacties zijn positief. Parallel hieraan wordt het telefoniesysteem gemoderniseerd, waardoor volledige integratie tussen vast en mobiel bellen wordt gerealiseerd. Hierdoor is iedereen straks altijd op een eigen nummer bereikbaar.

Het project 'contantloos betalen' is gestart als pilot op een aantal locaties. Na een selectietraject is gekozen voor een oplossing waarin Bunq-bank en Pro-active samenwerken. Teams krijgen een 'debet-card' waar een saldo op wordt gezet om daarmee boodschappen etc. te kunnen betalen. Ook cliënten die geen eigen bankpas hebben, krijgen zo'n debet-card voor hun daggeld. Dit zal een einde maken aan het pinnen van grote hoeveelheden kasgeld, wat administratief, logistiek en qua veiligheid op dit moment een grote belasting vormt.

In lijn met de aangescherpte regelgeving rond persoonsgegevens is een (door de Autoriteit Persoonsgegevens) geautoriseerde 'functionaris gegevensbeheer (FG)' aangesteld voor twee dagen per week. Hij heeft een Plan van Aanpak opgesteld om stapsgewijs aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen. Eén van de eerste stappen is het aanpassen en aanscherpen van het informatiebeveiligingsbeleid. Daarnaast is hij betrokken bij zogenaamde 'bewerkingsovereenkomsten' die met gemeenten en andere partijen opgesteld moeten worden om de veiligheid van gegevensuitwisseling te kunnen waarborgen. Met deze stappen krijgt de organisatie in formele zin meer zicht en grip op de manier waarop zij met

kwetsbare persoonsgegevens wil omgaan. Een grote uitdaging zal zijn om deze inzichten en afspraken ook in de dagelijkse praktijk van de uitvoering een plek te geven.

Communicatie

Een extern communicatiebureau heeft een training verzorgd, waarin de gebiedsmanagers en de coaches getraind zijn in het aangaan van de dialoog met hun teams over dat wat de visie op Vitaal Verder teweeg brengt. Van belang blijft om nadrukkelijk met alle medewerkers in gesprek te gaan en duidelijk te maken dat alle training en veranderingen in begeleiding voortvloeien uit onze aangescherpte visie op Vitaal Verder.

Om cliënten, medewerkers en extern geïnteresseerden op de hoogte te houden van alles rondom Vitaal Verder is een digitaal magazine ontwikkeld. In de eerste periode is dit digitale magazine gecombineerd met geprinte versies op locatie. In het magazine is ruimte voor actuele ontwikkelingen én voor persoonlijke verhalen en ervaringen van cliënten en medewerkers. Dat kunnen succesverhalen zijn, maar ook worstelingen of invalshoeken die de moeite waard zijn om te delen.

Het Intranet heeft een nieuwe vormgeving en indeling gekregen. Er is een start gemaakt met streaming van filmpjes op het Intranet. Afdelingen kunnen zich door middel van filmpjes presenteren aan de organisatie. Nieuw en bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen van afdelingen kunnen op deze manier worden gedeeld.

Vrijwilligers

Begin 2017 waren 189 vrijwilligers actief binnen RIBW K/AM. Zij deden individuele activiteiten met bewoners, groepsactiviteiten, niet-cliëntgebonden activiteiten zoals tuinieren of administratie, ze waren incidenteel oproepbaar. Eind 2017 telde RIBW K/AM 250 vrijwilligers; een mooie groei, welke mede tot stand is gebracht omdat Maatjes GGZ sinds juni 2017 volledig onderdeel is geworden van RIBW K/AM. 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 2017 is het vrijwilligersbeleid georganiseerd door drie coördinatoren. In alle teams van RIBW K/AM zijn aandachtfunctionarissen Vrijwilligerswerk actief. Medewerkers die deze taak nieuw op zich hebben genomen zijn hierin getraind door de coördinatoren. De teams gaan steeds meer eigen initiatief tonen in het werven en inzetten van vrijwilligers bij hun bewoners, wat zeer gewaardeerd wordt. Vrijwilligers worden begeleid in hun vrijwilligerswerk en daarnaast krijgen zij diverse thema-avonden aangeboden in de verschillende regio's. Dit alles in samenwerking met de vrijwilligersacademie in Haarlem, Velsen en de Haarlemmermeer, Roads en GGZ inGeest.

In 2017 is gestart met de voorbereidingen voor het behalen van het keurmerk Goed Geregeld. Naar verwachting zal dit keurmerk in 2018 kunnen worden gevoerd door RIBW K/AM. Het keurmerk biedt de organisatie publieke erkenning, een objectief bewijs naar derden voor kwalitatief goed en aantrekkelijk vrijwilligerswerk en een goed imago ten opzichte van (nieuwe) vrijwilligers.

5. Medewerkers

Overname van 8 medewerkers van Heliomare

RIBW K/AM heeft op 1 juli 2017 zeventien cliënten en acht medewerkers overgenomen van Heliomare. De acht medewerkers vormen het team Alzette en maken deel uit van het gebied Beverwijk/Heemskerk. Het team heeft haar intrek genomen in het pand van de Laan der Nederlanden. Alle medewerkers zijn binnen RIBW K/AM geplaatst in een functie die vergelijkbaar is met de functie die zij bij Heliomare hadden. In overleg met de bonden is een sociaal overdrachtsprotocol opgesteld. In dit overdrachtsprotocol is opgenomen dat de CAO GGZ voor de betreffende medewerkers van toepassing is.

Sociaal plan

Een nieuw doorlopend sociaal plan voor de periode 2017 – 2020 is door alle vakbonden na raadpleging van hun leden geaccordeerd.

SROI verplichting

De SROI verplichting van RIBW K/AM over 2017 bedroeg € 1,7 miljoen. De verantwoording over dit jaar kwam uit op € 1.528.065, een financieel overzicht is beschikbaar. We zijn blij met het behaalde resultaat en krijgen complimenten van de gemeente. We zijn hierin een voorbeeld en kennisbron voor andere zorgpartijen. De verantwoording is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- nieuwe medewerkers die in dienst komen met een uitkering (WW, WWB, Wajong, WAO);
- een leerbedrijf zijn voor leerlingen en stagiaires die een beroepsopleiding volgen en begeleid worden door praktijkbegeleiders;
- het inzetten van eigen expertise;
- het uitbesteden van drukwerk bij Paswerk en Roads Print & Pixels;
- het gebruik maken van vergaderruimte en lunches bij een sociale firma;
- actieve deelname aan de Haarlemse Keten en de koplopersgroep van VBZ.

Garantiebanen

Eind 2016 hebben we 2,8 garantiebanen (vier personen) gerealiseerd. Onze ambitie was om eind 2017 het aantal garantiebanen uit te breiden met twee personen. En we hebben onze ambitie meer dan gerealiseerd. Zes medewerkers en één stagiaire staan geregistreerd in het doelgroepenregister. Uitgaande van het gegeven dat één garantiebaan staat voor 25,5 uur, hebben we 6.1 garantiebaan gerealiseerd.

Voor de Herstelacademie is gericht gezocht naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor het vervullen van twee vacatures. Er zijn twee administratief medewerkers aangenomen. Waarvan één uit het doelgroepenregister (cliënt van RIBW K/AM) en de ander met een WIA-uitkering.

Arbo

Risico Inventarisatie en Evaluatie

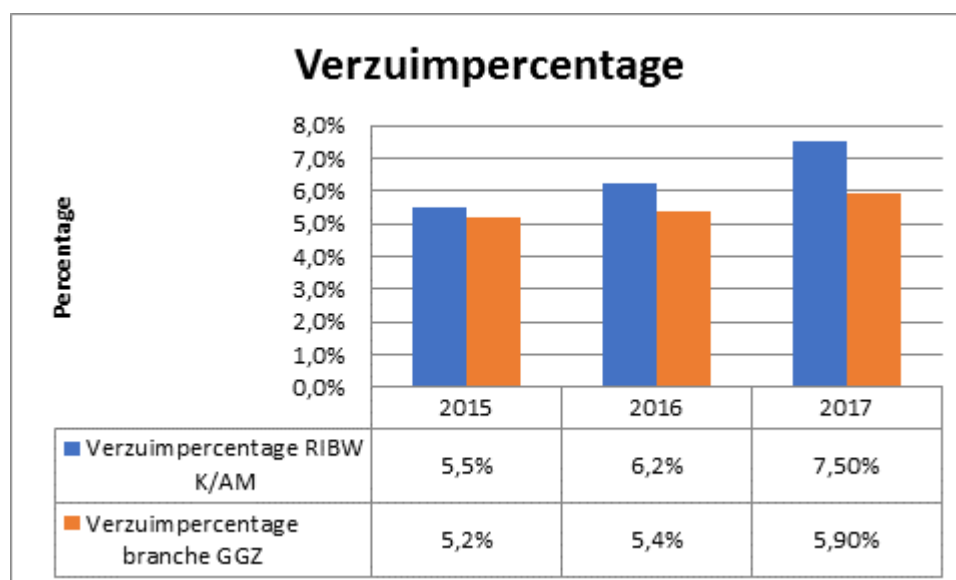
In 2016 is een nieuw beleid RI&E vastgesteld met daarin de afspraak dat op 1 juli 2017 alle locaties/teams een actueel plan van aanpak moeten hebben, getoetst door een externe deskundige en met instemming van de Ondernemingsraad. Dit resultaat is niet behaald en deze datum is vervolgens verschoven naar 1 januari 2018. Op deze datum hadden elf locaties/teams een actueel plan van aanpak RI&E. In 2018 zal er opnieuw aandacht besteed moeten worden aan de striktere naleving van het RI&E beleid.

Inmiddels zijn op alle locaties de inventarisaties afgerond. Daarbij zijn eventueel aanwezige risico's aan gebouwen en installaties in kaart gebracht. Voor wat betreft het tweede deel van de RI&E, het 'teamgesprek', zijn wij goed op weg en streven wij ernaar om alle plannen van aanpak voor 1 juni 2018 aan de OR aan te bieden.

Verzuim

Het verzuimcijfer over 2017 is opnieuw gestegen, net als in de afgelopen jaren. Dit is aanleiding geweest om een nieuw verzuimbeleid en een nieuwe aanpak te ontwikkelen. In opdracht van de Raad van Bestuur is een werkgroep van start gegaan, bestaande uit twee gebiedsmanagers en twee personeelsadviseurs. De werkgroep heeft de opdracht gekregen de visie op verzuim in een nieuw perspectief te zetten en de beoogde nieuwe visie en aanpak aan te laten sluiten bij de visie 'Vitaal Verder' die gebaseerd is op Positieve Gezondheid (Machteld Hubert). Begin 2018 zal een plan van aanpak worden gepresenteerd aan de Raad van Bestuur, waarmee de komende periode verder ingezet zal worden op het reduceren van het verzuim.

Verzuimcijfers afgelopen drie jaar



Bedrijfsarts

Onze bedrijfsarts heeft na vier jaar besloten dat het tijd was voor een nieuwe uitdaging. Na het opstellen van een profiel is de selectieprocedure via Immediator gestart en inmiddels is een nieuwe bedrijfsarts aangesteld.

Opleidingen

In 2017 heeft RIBW K/AM extra geïnvesteerd in opleidingen voor haar medewerkers om de verschuiving van resultaatgericht werken naar versterkend werken mogelijk te maken. Vaak is het voor medewerkers lastig om oude aangeleerde patronen los te laten en daarin willen wij hen zo goed mogelijk ondersteunen. RIBW K/AM vindt het belangrijk dat haar medewerkers kansen krijgen zich te ontplooiën en verder te ontwikkelen. Ook in 2018 worden onze medewerkers verder getraind vanuit onze Vitaal Verder visie.

De leergang Vitaal Verder

In 2017 is de leergang Vitaal Verder gestart en alle teams zijn verplicht de leergang te volgen. De meeste

teams hebben deze leergang in 2017 gevolgd en nog een klein deel loopt door tot halverwege 2018. De leergang is ontwikkeld door interne deskundigen en wordt gegeven door de teamcoaches. Deze driedaagse leergang is/wordt gegeven om de teams bekend te maken met de visie Vitaal Verder en vervolgens toe te passen in hun dagelijks werk. De leergang heeft een interactief karakter, met veel oefeningen en reflectie. Ook wordt gewerkt met praktijkopdrachten, zodat er een integratie plaatsvindt van het formeel leren en het geleerde toepassen in het eigen werk. De leergang wordt afgesloten met een teamplan. Dit teamplan wordt gepresenteerd aan de gebiedsmanager en de teamcoach, als deze niet een van de trainers is. Bij de planning van de trainingen wordt zoveel mogelijk de eigen teamcoach als trainer ingezet. Dit vergemakkelijkt de coaching van het leerproces op de werkplek na afronding van de leergang. Na het volgen van de leergang gaan de teams op basis van het teamplan in de praktijk uitvoering geven aan deze visie.

I.ROC

In 2017 zijn alle teams getraind in werken met de I.ROC. Voor nieuwe medewerkers is de training I.ROC een verplichte training als onderdeel van het inwerkprogramma. Aanvullend op de basistraining is een nieuw aanbod gestart: I.ROC en het gesprek. Deze training is een verdieping op de basistraining en biedt veel mogelijkheden om te oefenen in gespreksvoering. In de praktijk blijkt dat er soms nog te weinig verbinding wordt gemaakt met de inzet van de I.ROC op de visie Vitaal Verder. De trainers van I.ROC en de teamcoaches nemen deze bevinding mee naar 2018, en zullen de training en de leergang Vitaal Verder meer op elkaar aan laten sluiten.

Centraal Leerplatform

Eind 2017 zijn wij gestart met het implementeren van het centraal leerplatform binnen RIBW K/AM. Het centraal leerplatform is ontwikkeld door de GGZ Ecademy ten behoeve van haar leden. Een centraal leerplatform (CLP) is een digitale leeromgeving waarin medewerkers gefaciliteerd worden om 'een leven lang te leren'. Binnen het centraal leerplatform kunnen medewerkers losse e-learningmodules volgen, maar ook leertrajecten. Een leertraject is een combinatie van diverse leeractiviteiten rondom een thema. Hierbij kan gedacht worden aan artikelen, filmpjes, interviews, opdrachten om het leren in de praktijk te ondersteunen (werkplekleren), toetsen.

Invalpool

De Invalpool voorziet sinds april 2009 in de opvang van hiaten in de primaire zorg. De vraag stijgt elk jaar: in 2017 werden er in totaal 4400 diensten aangevraagd waarvan 85% gehonoreerd kon worden. (In 2016 waren er 4080 aanvragen waarvan 87% werd gehonoreerd.) 2017 kende verder een groot verloop in medewerkers voor de Invalpool; men ging al dan niet tijdelijk of permanent naar interne locaties. De krapte op de arbeidsmarkt is hier mede debet aan.

Inzet Invalpool 2016 en 2017

Inzet	2017			2016		
	uren	fte	Medewerkers	uren	fte	Medewerkers
Bruto	702	19,5		605	16,8	
Netto	561	15,6		520	14,4	
Invalpool	140	3,8	46	84	2,3	33

(31 december 2017 had de Invalpool nog 28 inzetbare medewerkers voor 2018.)

Aantal medewerkers en fte per 31 december 2017

- Aantal medewerkers: 596
- Aantal fte: 463,14

6. Vastgoed

Huisvesting

Er is een interne regiegroep Vitaal Wonen in het leven geroepen, die zich met name buigt over de toekomstige woonbehoefte van cliënten en de mogelijke gevolgen en wensen ten aanzien van onze vastgoedportefeuille. Het is van belang deze inventarisatie te koppelen aan de opdracht van de gemeente om uiteindelijk onze verblijfs capaciteit te minderen. De regiegroep heeft geïnventariseerd wat de individuele woonbehoefte van de cliënt en zijn/haar huidige woonsituatie is. Hierdoor is er een goed beeld ontstaan waar mensen in de huidige woningen willen blijven wonen of willen verhuizen. Conclusie is dat het voor het doorvoeren van het scheiden van wonen en zorg, dat wil zeggen dat mensen zelf huur gaan betalen, noodzakelijk is dat op locaties alle bewoners begeleid gaan worden vanuit Vitaal Verder en het vervolgens mogelijk is individuele bewoners zelf huur te laten betalen. Met uitzondering van de beschermd wonen plus-locaties. De inventarisatie zullen wij ook gebruiken voor de opdracht van de gemeente om uiteindelijk onze verblijfs capaciteit te verminderen en om te zetten naar individuele begeleiding in een 'eigen' woonomgeving.

In samenwerking met woningcorporatie Pré Wonen wordt een nieuwe beschermd wonen plus-locatie aan het Dr. Willem Dreesplantsoen in Haarlem gerealiseerd. De locatie vervangt de locaties Flora in Heemstede en Pervola, tijdelijk gehuisvest in Zandvoort. Cliënten en medewerkers verhuizen in april 2018 naar hun nieuwe onderkomen.

De gemeente Haarlem heeft belangstelling getoond in onze panden aan de Mary Fleischmannstraat in Haarlem, om deze in te zetten voor de MO-doelgroep. In 2017 is onderzocht of het mogelijk is de beschermd wonen-locatie Jeugd (deels) te huisvesten op de Mary Fleischmannstraat. Het beschikbaar stellen van deze panden aan de gemeente is hiermee van tafel gehaald.

Voor de beschermd wonen plus-locatie De Boshoeck in Velsbroek hebben wij besloten dat deze voor zeker de komende vijf jaar zonder grootschalige verbouwing geëxploiteerd gaat worden. Hiervoor is het wel nodig dat groot onderhoud wordt uitgevoerd en een aantal verbeteringen worden doorgevoerd.

Er is geconstateerd dat er veel (achterstallige) onderhoudswerkzaamheden zijn bij de beschermd wonen-locatie Jeugd. Er is geen sprake van direct gevaar. Het is noodzakelijk dat dit nader onderzocht wordt zodat op basis hiervan een herstelplan opgesteld kan worden en offertes opgevraagd kunnen worden bij aannemers voor de uit te voeren werkzaamheden. Dit moet uiteindelijk door de leden van de Vereniging van Eigenaren worden goedgekeurd. Al lange tijd bestaat de wens de beschermd wonen-locatie Jeugd in Haarlem te herhuisvesten. In het nadenken over huisvesting voor verschillende doelgroepen is duidelijk geworden dat onzelfstandige kamers geschikt zijn voor jeugd en dat daarmee de panden aan de Mary Fleischmannstraat en Kempstraat geschikt zijn voor deze doelgroep. Onderzocht wordt of de beschermd wonen-locatie Jeugd in 2018 kan verhuizen naar deze twee locaties.

Het gedrag van een aantal bewoners van de locatie Transvaal (voor mensen met vaak ernstige verslavingsproblematiek) heeft bij de buurt tot verzet geleid. Hun klachten zijn terecht. Ook het team heeft hier veel last van. Het overlast gevende gedrag van deze bewoners in een woonwijk met jonge kinderen en een school is niet acceptabel. De omwonenden hebben de gemeente en de wethouder ingeschakeld. De gebruikelijke beheermaatregelen (extra beveiliging, schorsing) hebben geen effect. Voor een deel van deze bewoners zou een intensieve ondersteuning vanuit de principes van Vitaal Verder een oplossing kunnen zijn. Voor anderen lijkt een 'Skaeve Huse' voorziening geschikter dan een

wooncomplex midden in een woonwijk. Zo'n voorziening is er in Haarlem echter nog niet. Wij zijn met het team en met alle betrokkenen in intensief overleg om oplossingen te vinden.

Aan de Oudeweg in Haarlem hebben wij tegen zeer gunstige huurvoorwaarden een trainings- en vergaderlocatie kunnen realiseren: De Brug. Deze is in het najaar geopend, en heeft een bijzonder prettige uitstraling. De investeringen in het opknappen van de locatie verdienen zich terug in de vermindering van de huur van externe locaties, met name voor het Vitaal Verder trainingsprogramma. Tevens wordt onderzocht of er op deze locatie een leer-werkplek gecreëerd kan worden voor cliënten.

Verhuizing van ons kantoor Stationsplein naar een andere locatie is uitgesteld in verband met de verlenging van de huurovereenkomst tot 1 januari 2019. De gunstige huurprijs en ligging maken het aantrekkelijk zolang mogelijk van deze locatie gebruik te maken. Een nieuwe verhuisdatum zal in overleg gepland moeten worden.

Veiligheid

In het kader van het verbeteren van de brandveiligheid is op de locatie Kennemerhof de brandmeldinstallatie vervangen. In alle eigendomspanden zijn aan de brandscheidingen inspecties gedaan. Ook is gestart met het keuren van de arbeidsmiddelen die op veel plekken in de organisatie gebruikt worden.

Halverwege het verslagjaar is er, in samenwerking met de Veiligheidsregio Kennemerland, begonnen met het oefenen van ontruiming. Juist door deze samenwerking ontstaan er nieuwe inzichten die ons helpen locaties nog veiliger te maken.

7. Transparantie en kwaliteit

7.1 Kwaliteitsbewustzijn en HKZ

In 2016-2017 hebben we een instrument ontwikkeld met behulp waarvan het gesprek over kwaliteit binnen de teams gevoerd kan worden: Q.ROC. Hierbij is een vergelijkbare systematiek gekozen als de I.ROC, waarmee cliënten begeleid worden. De aanbestedingsafspraken en beleidsdocumenten vanuit de gemeente zijn meegenomen in dit instrument, zodat het voor teams duidelijk is wat er van hen verwacht wordt en zij hier actiever op kunnen sturen. De eerste ervaringen met het instrument zijn positief en er is een planning gemaakt zodat in 2018 alle teams minimaal een keer het gesprek met behulp van Q.ROC voeren. Tijdens dit gesprek krijgen zij een gestructureerd inzicht in de stand van zaken binnen hun werkgebied. Zo krijgen ze antwoord op de volgende vragen:

- Wat bepaalt de kwaliteit van ons werk, welke elementen omvat dit?
- Hoe doen we het eigenlijk?
- Wat zorgt voor successen en belemmeringen?
- Wat vinden we van hoe we het doen?
- Wat gaan we oppakken?

Het gesprek leidt tot een teamplan dat periodiek tijdens teambijeenkomsten geëvalueerd en bijgesteld wordt.

Er is een HKZ-audit uitgevoerd die tot vier (niet kritische) verbeterpunten heeft geleid:

1. Er worden niet aantoonbaar structureel jaargesprekken uitgevoerd met medewerkers.
2. We toetsen niet aantoonbaar structureel het professioneel handelen van onze medewerkers, met name die met specifieke bevoegdheden.
3. Er is niet overal aantoonbaar sprake van informed consent (er zat een ongetekend begeleidingsplan in een gecontroleerd dossier).
4. Er was een oude medicatietoedienlijst opgenomen in het dossier, wat niet toegestaan is.

Voor deze tekortkomingen zijn verbetermaatregelen opgesteld. Het toetsen van professioneel handelen is duidelijker omschreven. Dit punt en het verbeterpunt over de jaargesprekken is opgenomen in de Q.ROC, zodat het periodiek bij alle teams onder de aandacht wordt gebracht. Over het algemeen is het namelijk zo dat er wel een systeem is, maar dat onder druk van dagelijkse werkzaamheden niet altijd de prioriteit wordt gegeven aan deze gesprekken. Door het periodiek te bespreken kan het team, onder voorzitterschap van de gebiedsmanager, bespreken wat ze willen en dit vervolgens actief uitvoeren en toetsen. Het tekenen van een begeleidingsplan wordt simpeler omdat dit tegenwoordig digitaal kan. Binnen de AO/IC procedure wordt getoetst hoeveel geldige, getekende begeleidingsplannen er zijn. De laatste tekortkoming was een 'overrijverigheid' van een medewerker. Het is geen vaste praktijk dat toedienlijsten (eigen of van andere instellingen) in het dossier opgenomen worden. De medewerker is alert gemaakt op de vergissing en in de procedure is voor de zekerheid expliciet opgenomen dat medicatietoedienlijsten niet in het dossier opgenomen mogen worden.

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 zaken 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 aandachtfunctionaris 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 aandachtfunctionarissen in bovengenoemde bijeenkomsten. Als het slechts een team of gebied betreft, wordt hiermee contact opgenomen met een ondersteuningsaanbod. De periodieke VIM-rapportage komt terug in de Q.ROC, zodat teams uitgedaagd worden om actief na te denken over wat deze cijfers betekenen en wat hun rol is in veroorzaken, oplossen en verminderen van incidenten.

In totaal zijn er in dit verslagjaar 1402 meldingen door medewerkers gedaan en 36 door cliënten. De stijging bij de meldingen door medewerkers is vrijwel geheel te wijten aan een stijging van het aantal medicatie-incidenten, meer specifiek een stijging in het aantal meldingen van fouten bij het klaarzetten, aanreiken en toedienen van medicatie. In 2017 is expliciet aandacht gegeven aan het medicatieproces en de incidenten die zich binnen dit proces voordoen. Op sommige locaties betekende dit dat men zich ervan bewust werd dat niet alle incidenten apart gemeld werden. Soms werden bijvoorbeeld alle gevallen van het 'niet aftekenen van medicatie' in een week verzameld en als één incident in het systeem geplaatst. Dat gaf een vertekend beeld. Het is daarom op zich niet alarmerend dat het aantal meldingen initieel stijgt als er meer aandacht wordt gegeven aan het onderwerp. In 2018 kijken we of er een afvlakking

van deze trend zichtbaar wordt, zodat we een realistisch beeld hebben van het daadwerkelijke aantal incidenten. Tegelijkertijd zoeken we naar manieren om vooral alertheid te beïnvloeden, zodat het niet aftekenen van medicatie een minder groot risico vormt binnen de organisatie. Het gesprek wordt gevoerd over mogelijkheden om medicatie meer in eigen beheer van de cliënt te laten, waardoor de organisatie een andere rol krijgt in dit proces. Tevens wordt (begin 2018) onderzocht of we kunnen gaan werken met elektronische toedienregistratie, waardoor het risico op bepaalde fouten geminimaliseerd wordt.

In 2017 zijn er 70 PRISMA-analyses uitgevoerd. Een belemmerende factor bij het uitvoeren van PRISMA's is en blijft het aantal mensen en daarmee de tijd die beschikbaar is. In het begin van 2017 is de MIC-commissie aangevuld met twee collega's, welke ook getraind zijn in het uitvoeren van PRISMA-analyses. Helaas hebben zij door veranderende werkzaamheden als snel dit lidmaatschap weer moeten opgeven. In de praktijk worden de meeste analyses uitgevoerd door de functioneel applicatiebeheerder van het digitale systeem waarin de meldingen worden gedaan. Dit vormt een risico. In 2018 willen we nader onderzoeken welke insteek optimaal bij zal dragen aan de gewenste organisatie-brede analyse. Op dit moment profiteren teams en individuele medewerkers van een PRISMA-analyse, omdat ze tot nieuwe inzichten komen. Met een stabielere inzet van de analyses wordt de kans groter dat de hele organisatie kan profiteren van de analyses.

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 2017 zijn in totaal acht klachten binnengekomen bij de klachtencommissie. Ter vergelijking: in voorgaande jaren werden respectievelijk in 2016 zeven klachten, in 2015 negen klachten, in 2014 dertien klachten, in 2013 negen klachten en in 2012 twaalf klachten ingediend.

Met betrekking tot de in totaal acht klachten die in 2017 bij de klachtencommissie zijn binnengekomen, behoeften slechts drie klachten via de klachtenprocedure tijdens een hoorzitting in behandeling te worden 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, vóórdat het tot daadwerkelijke klachtbehandeling komt, naar tevredenheid van de klager op te lossen. De vijf resterende klachten waren enkelvoudig; twee klachten bevinden zich momenteel nog in een bemiddelingstraject (december 2017 ingediend), twee klachten zijn inmiddels door middel van bemiddeling door de Raad van Bestuur en/of de verantwoordelijk medewerker opgelost tot tevredenheid van de cliënt. Tot klachtbehandeling door de klachtencommissie behoeft het niet te komen en de klachten werden formeel ingetrokken, waardoor de dossiers konden worden gesloten. In één klacht moest de klager niet ontvankelijk worden verklaard.

Klachten en vragen (kwesties) via de cliëntvertrouwenspersoon 2017

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 minder tevreden over zijn. De CVP helpt bij het vinden van een oplossing om zo de cliënttevredenheid te bevorderen. De weg waarlangs verschilt: van informatie opvragen 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.

In 2017 hebben 89 cliënten de CVP benaderd, dat is iets minder dan in 2016 (91). Het aantal kwesties (klachten en vragen) bedroeg in totaal 201 (212 in 2016). Zoals ieder jaar bestonden ook in 2017 de kwesties in verhouding meer uit klachten dan uit vragen (83% klachten en 17% vragen). Het aantal naastbetrokkenen dat een klacht indiende is net als vorig jaar erg weinig geweest (5 mensen).

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 2017 opgelost. Met name de klacht dat een verhuizing of overplaatsing te lang op zich laat wachten, is niet makkelijk op te lossen. De meeste kwesties betroffen:

- De woonsituatie: hieronder vallen de kwesties over veiligheid en onderhoud, het betreft 13% van de kwesties, bijna gelijk aan 2016 (12%).
- Relatie met begeleiders: hieronder valt bejegening, maar ook een andere begeleider willen: 15% van de kwesties (gelijk aan 2016).
- Afspraken met betrekking tot de begeleiding: hieronder vallen continuïteit van de begeleiding of afspraken die volgens de cliënt niet goed nagekomen worden: 10% van de kwesties (6% in 2016)
- Maatschappelijke en organisatieveranderingen: Hieronder vallen alle kwesties, die een gevolg zijn van het gemeentebeleid in het kader van de WMO (beschikkingen, het 'omklappen van woningen' e.d.) als de gevolgen van het werken in zelforganiserende teams (ZOT): 8% van de kwesties (9% in 2016)
- Interventies en maatregelen hieronder valt het sanctiebeleid van waarschuwingen, schorsing en gedwongen overplaatsing: 7% van de kwesties (9% in 2016).
- Klachten over geldzaken zijn afgenomen van 14% in 2016 naar 6% in 2017. Hieronder vallen voedingsgeld, vergoedingen over schade, zakgeld, eigen bijdrage of geld dat door derden beheerd wordt (bewind).

Aantal kwesties naar onderwerp in 2017, 2016 en 2015

Onderwerpen	2017	2016	2015
Woonsituatie/onderhoud	27 (13%)	26 (12%)	40 (20%)
Begeleidingsplan/afspraken	20 (10%)	6 (3%)	27 (13%)
Relatie begeleiders	30 (15%)	32 (15%)	30 (14%)
Interventies en maatregelen/ontslagprocedure	14 (7%)	19 (9%)	19 (9%)
Overlast	14 (7%)	20 (9%)	17 (8%)
Doorstroom/plaatsing/verhuishwens	10 (5%)	12 (14%)	18 (18%)
Medicatie en behandelkwesties	14 (7%)	6 (3%)	05 (2%)
Geldzaken	11 (6%)	29 (14%)	12 (6%)
Dossier - gegevensverwerking	4 (2%)	3 (1%)	07 (3%)
Medezeggenschap/ Informatievoorziening	09 (5%)	7 (3%)	12 (5%)
Maatschappelijke/organisatie- veranderingen	17 (8%)	19 (9%)	10 (5%)
Internet en telefonie	09 (4%)	6 (3%)	-
Klachtafhandeling	10 (5%)	4 (2%)	-
Overige	11 (6%)	17 (8%)	24 (11%)
TOTAAL	201 (100%)	212 (100%)	221 (100%)

7.5 Samenstelling cliëntenbestand, wachtlijsten en wachttijden

BW Volume

Na de krimp in 2016 was er in 2017 weer groei door de overname van plaatsen van Heliomare en de omvorming van een aantal MO plaatsen naar BW. Het aantal plaatsen steeg van 578,1 in december 2016 naar 592,4 in december 2017. De gemiddelde bezetting over 2017 bedroeg 587,4 plaatsen, een stijging van 1,7 plaatsen ten opzichte van 2016. Het aandeel plaatsen zonder verblijf (VPT) steeg van 22 plaatsen in 2016 naar 25,4 plaatsen in 2016.

Ontwikkeling zorgzwaarte BW

De ZP-zorgzwaarte bleef onveranderd 3,8 (gemeten exclusief de plaatsen die onder het contract met Amsterdam vallen, omdat daarin geen zorgzwaarte wordt onderscheiden). De onderstaande tabel laat de ontwikkeling per ZP categorie zien.

Categorie	Ultimo 2016	Ultimo 2017
ZZP2	2,0	4,0
ZZP3	218,6	224,9
ZZP4	169,0	175,4
ZZP5	106,1	101,1
ZZP6	7,0	8,0
Totaal	502,7	513,4

Aantallen cliënten

Maandelijks kregen gemiddeld 662 cliënten ambulante begeleiding (inclusief overbruggingszorg). Een groei van 144 cliënten ten opzichte van 2016. Gedurende het jaar nam het aantal flink toe van gemiddeld 611 cliënten in het eerste kwartaal naar 722 cliënten in het vierde kwartaal. Het totaal aantal cliënten met ambulante begeleiding over 2017 bedroeg 911. Er zijn in 2017 121 cliënten uitgestroomd en 261 cliënten ingestroomd.

De 587 BW-plaatsen in 2017 werden benut door 686 cliënten. In totaal stroomden 86 cliënten uit (23 meer dan in 2016): 10 cliënten kwamen te overlijden, 43 stroomden door naar zelfstandig wonen met ambulante begeleiding door RIBW K/AM en 33 cliënten stroomden uit zonder verdere bemoeienis van RIBW K/AM.

Wachlijsten

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 2016	74	148	222
Q1 2017	66	160	226
Q2 2017	60	160	220
Q3 2017	34	206	240
Q4 2017	32	195	227

Uit bovenstaande gegevens kunnen we concluderen dat in de loop van 2017 er een kentering te zien is met betrekking tot het totaal aantal interne en externe wachtlijst-cliënten als 'communicerende vaten'. Reden hiervoor is dat in 2017 de wachtlijstgegevens stelselmatig ingevoerd zijn in ONS, waarbij enerzijds de definities van 'intern' en 'extern' aangepast zijn aan de definities zoals de gemeente deze gebruikt. Anderzijds maakt het gegeven dat de informatie in NEDAP-ONS geleidelijk is ingevoerd dat er met betrekking tot de wachtlijstgegevens cijfers enige foutmarges bevatten. Globaal klopt het beeld wel.

In het derde kwartaal hebben zich drie fenomenen voorgedaan. Ten eerste zijn de eerste - relatief - betrouwbare rapportages vanuit NEDAP-ONS geproduceerd, waarbij cliënten op basis van de

classificering 'intern/extern' volgens de gemeentelijke definities zijn geregistreerd. Ten tweede is een toename van het aantal externe wachtlijstcliënten toe te schrijven aan de uitrol van met name het EPA-project. Vanuit dit project is vanuit GGZ inGeest een behoorlijk aantal cliënten aangemeld bij RIBW K/AM, maar onder andere ook vanuit de divisie Ouderen in het kielzog van het EPA-project. Daarnaast zien we een toename van het aantal aanmeldingen vanuit de gemeente, en dan met name aanmeldingen van OGGZ-cliënten en (ex)gedetineerden met een 24-uurs zorgvraag. Ten derde is de locatie Alzette van Heliomare ingelijfd bij RIBW K/AM, inclusief hun wachtlijstcliënten.

In het vierde kwartaal zien we in zowel het totaal aantal wachtlijstcliënten als het aantal externe wachtlijstcliënten een correctie omdat er meer wachtlijstcliënten geplaatst zijn, maar ook omdat er een normalisatie met betrekking tot de aangemelde wachtlijstcliënten vanuit GGZ inGeest heeft plaatsgevonden. (Lees: aangemelde cliënten die uiteindelijk van de wachtlijst afgevoerd zijn.)

Nog steeds flatteren cliënten die niet voldoen aan het wachtlijstcriterium (mogelijke plaatsing binnen zes 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 zes maanden tot bijna drie jaar. Opvallend is dat er geregeld een beroep wordt gedaan op het verkrijgen van een urgentiestatus, een voorrangsregeling waarbij de wachtlijstvolgorde doorbroken wordt, ook vanuit de gemeente. Onduidelijk is nog steeds welke doorzettingsmacht de gemeente hierbij heeft en op welke rechtsgrond dit dan geschiedt.

Ook opvallend is het toenemend aantal aangemelde cliënten met een bijkomende LVB-problematiek en cliënten waarbij er een noodzaak is tot nachtelijk toezicht (BW plus-voorzieningenvraag).

Afspraken met de gemeenten vereisen dat ambulante cliënten binnen tien dagen na aanmelding in zorg worden genomen. In principe is er geen wachtlijst voor ambulante begeleiding. In 2017 zagen we in bepaalde gebieden een kleine wachtlijst 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 2017 bedraagt € 1.737k. Het resultaat is volledig toegevoegd aan de algemene reserve, die per ultimo 2017 uitkomt op € 14.557k. Inclusief de in 2017 niet gewijzigde bestemmingsreserves bedraagt het eigen vermogen per ultimo 2017 € 15.876k.

Vermogenspositie

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

	2017	2016
Resultaatratio (resultaat ten opzichte van de opbrengsten)	4,5%	4,7%
Liquiditeitsratio (vlottende activa ten opzichte van de kortlopende schulden)	4,0	2,4
Solvabiliteitsratio Eigen vermogen/balanstotaal	51,9%	43,8%
Eigen vermogen/totale opbrengsten	40,8%	37,7%

Toelichting resultaatratio:

De resultaatratio laat een stabiel beeld zien. De resultaatratio daalde met 0,2 procentpunten. Op basis van het resultaat exclusief bijzondere posten (het genormaliseerde resultaat) was er een marginaal verschil: 4,1% in 2017 versus 4,2% in 2016.

Toelichting liquiditeitsratio:

De liquiditeitsratio steeg van 2,4 naar 4,0. In de vlottende activa namen de vorderingen op de gemeenten en cliënten af met € 788k naar € 3.737k en ontstond een vordering van € 737k op het Zorgkantoor voor de kapitaallasten 2017. Door de terugbetaling aan het Zorgkantoor van een in 2015 onterecht verstrekt voorschot van € 2.700k voor vaste kapitaallasten, daalden de liquide middelen van € 13.606 naar € 12.831k. Door deze terugbetaling daalden de kortlopende schulden veel meer dan de kortlopende vorderingen: van € 7.455k naar € 4.294k.

Toelichting solvabiliteitsratio:

De daling in de kortlopende schulden zorgde ook voor een daling van het balanstotaal. Door de toevoeging van het resultaat aan het eigen vermogen steeg de ratio eigen vermogen/balanstotaal met 8,1 procentpunten van 43,8% naar 51,9%. De opbrengsten stegen met € 1,4 mln. van € 37,5 mln. in 2016 naar € 38,9 mln.; de groei van het eigen vermogen met € 1,7 mln. zorgde voor een stijging van de ratio eigen vermogen/totale opbrengsten met 3,1 procentpunten van 37,7% naar 40,8%.

Voorzieningen

De voorzieningen stegen met € 202k. Het opnieuw beoordelen van de voorzieningen leidde tot een vrijval bij de voorziening langdurig zieken. De dotering aan de voorziening onderhoud daalde door de verwachte krimp in het woningenbestand. Het overzicht op de volgende pagina toont de details.

(x € 1000)	Saldo	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo
Voorziening:	ult. 2016				ult. 2017
Onderhoud	2.417	520	177	98	2.661
ORT	225	0	43	0	182
Gratificaties	712	5	19	0	697
Langdurig zieken	516	0	52	122	341
Levens fase budget	851	193	1	0	1.043
Totaal voorzieningen	4.720	718	293	221	4.924

Productie

In 2017 is een BW-productie van 214.385 dagen gerealiseerd (+47 t.o.v. het schrikkeljaar 2016) en 587,4 plaatsen (+1,7 t.o.v. 2016), als volgt verdeeld:

	in dagen	in plaatsen
Haarlem (ZZP)	176.811	484,4
Haarlem (VPT)	9.283	25,4
Amsterdam	17.082	46,8
Alkmaar	9.170	25,1
Jeugd	395	1,1
WLZ	1.050	2,9
PGB/Ext. indicatie/Kort verblijf	594	1,6
	214.385	587,4

In de ambulante begeleiding volgde het aantal begeleidingsuren (+29%) de groei van het aantal cliënten (+28%). Net als in 2016 liep het aantal ambulante dagbestedingen zo'n 6% terug.

	2017	2016
Begeleiding ambulant (uren)	43.392	33.836
Begeleiding overbruggingszorg/intensief amb. (uren)	4.566	3.390
Dagbesteding ambulant (dagdelen)	7.067	7.689
Dagbesteding overbruggingszorg (dagdelen)	1.169	1.067

In de Maatschappelijke Opvang (financiering via gemeentelijke subsidies) daalde het aantal plaatsen door de afbouw van 6 plaatsen MO Transvaal en door een lagere bezettingsgraad van MO Hoofddorp. Er werden 50,5 plaatsen gerealiseerd, 9 plaatsen minder dan in 2016. Het aantal cliënten waarvoor RIBW K/AM de woning faciliteerde gekoppeld aan MO-begeleiding (Herkanswoningen) steeg van gemiddeld 17,5 in 2016 naar 21,3 in 2017.

Exploitatie

(x € 1000)	2017	2016
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten BW en BZW	37.099	35.790
Subsidies	1.754	1.640
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>45</u>	<u>106</u>
Som der bedrijfsopbrengsten	38.897	37.536
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	24.901	22.948
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.557	1.687
Overige bedrijfskosten	<u>10.435</u>	<u>10.797</u>
Som der bedrijfslasten	36.893	35.432
BEDRIJFSRESULTAAT	2.004	2.104
Financiële baten en lasten	<u>-267</u>	<u>-332</u>
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>1.737</u></u>	<u><u>1.772</u></u>

De bedrijfsopbrengsten stegen met € 1.362k met als belangrijkste verklaringen:

- de BW-inkomsten stegen € 530k door tariefindexeringen en doordat Alkmaar in 2017 het omzetplafond niet toepaste. Verder waren er meevallers uit afrekeningen over voorgaande boekjaren.
- het hogere BZW volume begeleiding (+10.700 uren) en een groter aandeel specialistische begeleiding (gestegen van 70% naar 76%) zorgden voor een omzetstijging van ruim € 800k.
- hogere subsidies door de inzet van RIBW K/AM bij de sociale wijkteams van Haarlem en Zandvoort.

De bedrijfslasten stegen totaal met € 1.393k met als belangrijkste verklaringen:

- De personeelskosten stegen € 1.370k door de CAO-effecten en door de groei van het gemiddelde aantal fte's met 24. Ook de kosten van personeel niet in loondienst stegen met € 390k door extra inzet bij de uitvoerende teams (+€ 145k), op projecten (nieuwe ECD +€ 65k) en innovatie (+€ 165k).
- De ICT-kosten stegen € 60k door extra licentiekosten door de personele groei en nieuwe applicaties.
- Door de verwachte krimp in het woningenbestand hoeft minder te worden voorzien voor groot onderhoud waardoor de kosten met € 133k daalden. In de overige voorzieningen waren er in 2017 geen extra doteringen zoals in 2016 en was er een kostendaling van € 331k.
- In 2016 was er een boekwinst door de verkoop van een pand. In 2017 waren er geen vastgoedtransacties; de bijzondere baten daalden met € 140k.

De financiële lasten daalden met € 65k door (vervroegde) aflossingen op leningen.

Investerings

In 2017 werd € 701k geïnvesteerd (2016: € 601k) met als belangrijkste component computer hardware (Microsoft Surfaces) voor € 360k. In inventarissen werd € 100k geïnvesteerd en in de upgrade van het telefonienetwerk € 70k (OHW).

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 tien leden. De raad heeft in 2017 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: Internet, televisie, en telefoon voor cliënten; overnemen van cliënten van Heliomare; de uitrol van Vitaal Verder.

De CCR heeft in 2017 een start gemaakt met het reorganiseren van de medezeggenschap.

De cliëntenraad is onder andere geïnformeerd over: begroting en jaarplan 2017, conceptbegroting 2018, kwartaalrapportages en de organisatieontwikkeling.

Vernieuwing van de cliënten(mede)zeggenschap

Er ontstonden spanningen binnen de Centrale Cliëntenraad (CCR) en het dagelijks bestuur van de CCR. Ook de mate waarin de CCR haar rol kan vervullen in het huidige proces waarin RIBW K/AM zich bevindt speelde een rol. Verder is de relatie met de cliëntondersteuner (en haar rol) onder druk komen te staan. In overleg met het dagelijks bestuur is een zeer ervaren externe procesbegeleider aangesteld. Eind 2017 heeft hij een inventarisatie uitgevoerd onder de leden van de Centrale Cliëntenraad, de Raad van Bestuur, zeggenschapsondersteuners en enkele leidinggevenden binnen RIBW K/AM. Gekeken is naar waar ontwikkelpunten liggen en hoe de medezeggenschap naar een meer professioneel en zakelijk niveau kan worden gebracht. Een en ander heeft geresulteerd in een conceptnotitie Cliënten(mede)zeggenschap die begin 2018 is besproken met CCR, Raad van Bestuur en ondersteuners. Er zijn twee sporen uitgewerkt: Spoor 1, fundamentele aanpak voor vernieuwing (mede)zeggenschap en spoor 2, het praktische 'werkspoor'. De twee sporen zullen gelijktijdig worden ingezet.

9.2 Medewerkers

De ondernemingsraad heeft in 2017 meer tijd besteed aan persoonlijk contact met haar achterban. Om dit te bereiken is de vergaderfrequentie in 2017 tijdelijk teruggebracht. Uit de contacten bleek onder meer dat de invoering van het zelf-organiserend werken en de toename van (verplichte) trainingen er in een aantal geledingen toe hebben geleid dat medewerkers dit als een hogere werkdruk hebben ervaren. Het ziekteverzuim nam ook in 2017 weer toe. De ondernemingsraad heeft hiervoor in 2017 voortdurend aandacht gevraagd in de overleggen met de Raad van Bestuur.

De ondernemingsraad heeft in 2017 positief advies uitgebracht over:

- De vorming van een team met medewerkers van de teams BW plus Flora en BW plus Pervola in verband met een nieuw te realiseren locatie 'Willen Drees' in 2018.
- De overname van Heliomare Wonen per 1 juli 2018.
- Het laten vervallen van de functie SRH-coach en de invoering van de functie teamcoach.

Naar aanleiding van het verzoek om advies over het ingezette traject '**Vitaal Verder**' gaf de ondernemingsraad aan dat zij van mening was dat hier meer sprake was van een visiedocument. Met de Raad van Bestuur is hierover van gedachten gewisseld. De ondernemingsraad miste een meer concrete uitwerking tussen missie en visie, de leergang Vitaal Verder, Werken aan Welbevinden en Vitaal Wonen. De ondernemingsraad heeft benadrukt dat het belangrijk is het personeel betrokken en gemotiveerd te houden, en dat zij - behalve dat zij zich verbonden voelen met de veranderingen in de organisatie - hier ook (werk)tijd en ruimte voor krijgen.

De ondernemingsraad heeft ingestemd met de volgende voorstellen:

- Het Plan van Aanpak Risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) van de locaties BW De Landtong, MO Haarlem, Beverwijk, Housing First, BW Toolenburg, Facilitair Herensingel, BW Zuiderpolder, Haarlem Ambulant Centrum Oost, BW IJmuiden, BW De Noordrand en BW plus Flora.
- Veranderde werktijdenregelingen bij BW Jeugd Zandvoort, BW Graaf Jan laan, en BW De Noordrand.
- Het gebruik van het instrument 'Teamy' (en) ondersteunde de wens voor het houden van een tweejaarlijks organisatie-breed medewerkertevredenheidsonderzoek, de eerste maal eind eerste halfjaar 2018. De OR gaf aan betrokken te willen worden bij de voorstellen voor de keuze voor een nieuwe vorm van dit onderzoek.
- De aangepaste regeling Klokkenluider.
- Een aantal kleine aanpassingen in de werkwijze van het intern opvangteam.
- De richtlijnen voor leidinggevenden/teams bij speciale gelegenheden.

Enkele feiten en cijfers

De ondernemingsraad vergaderde in 2017 negen maal 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 raad als met het dagelijks bestuur van de raad. De ondernemingsraad kwam zelf dertien keer bijeen voor een OR-vergadering.

De commissie VGWM kwam in 2017 acht keer bijeen. Jaarlijks is er minimaal één gesprek met de bedrijfsarts. In 2017 is onder andere gesproken over de situatie rond het hoge ziekteverzuim.

De commissie besprak ook:

- Het beleid op werkplekken/kantoren van RIBW K/AM. Over dit onderwerp is verder gesproken met de veiligheidsfunctionaris en de privacy deskundige.
- Stand van zaken VIM.
- Rapportage Vertrouwenspersoon en Klachtenregistratie.
- Verzoeken om in te stemmen met de nieuwe Plannen van Aanpak RI&E (Risico Inventarisatie en Evaluatie) op de diverse locaties. Dit jaar zijn deze voor het eerst door de teams zelf opgesteld.

Het contact van de ondernemingsraad met de achterban verliep, behalve via twee goed bezochte contactpersonenmiddagen, door veelvuldige bezoeken aan de teams. Organisatie-breed werden de collega's regelmatig geïnformeerd door het plaatsen van nieuws op de intranetpagina, en met kort OR-nieuws via e-mail.

De ondernemingsraad volgde twee tweedaagse cursussen.

Eind 2017 was de ondernemingsraad bijna op driekwart van de zittingstermijn van vier jaar. Nadat in december 2016 twee OR-leden vertrokken, zijn na tussentijdse verkiezingen in maart 2017 de twee vrijgekomen plekken ingevuld.

10. Governance

Zie voor een toelichting bij dit hoofdstuk bijlage 1.

Toezihtverrichtingen 2017

- 2017 stond net als 2016 bovenal in het teken van de organisatiewijziging/-ontwikkeling Vitaal Verder bij RIBW K/AM. De raad hield ook in 2017 toezicht op deze ontwikkeling. Daartoe kreeg zij updates en presentaties in de vergaderingen.
- In 2017 werd vijfmaal vergaderd. Onderwerpen waren o.a.:
 - Verder uitdiepen visie Vitaal Verder
 - Evaluatie Raad van Toezicht
 - 360 graden beoordeling Raad van Bestuur
 - Overname Heliomare wonen
 - Visie op toezichthouden
 - Gegevensbescherming en informatiebeveiligingsbeleid
- De Raad van Toezicht volgde alle managementrapportages en kwartaal- en jaarcijfers. Het accountantsverslag, de jaarrekening en het bestuursverslag 2016, alsmede de begroting 2017 werden na kritische bevestigingen goedgekeurd.
- Delegaties van de Raad van Toezicht overlegden met de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad.

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. Ook is met de commissie de bestuurbaarheid van de organisatie besproken. Bij de conceptbegroting die aan de Auditcommissie is voorgelegd hebben de bestuurders een Plan van Aanpak voor een verbeterprogramma gevoegd. De Auditcommissie heeft aandacht gevraagd voor de communicatie over het verbeterprogramma naar de organisatie toe. Voor alle verschillende niveaus moet er een goed plan zijn, logisch en consistent. De organisatie heeft uit volle overtuiging een koers ingezet met Vitaal Verder, gaande het proces kan en mag dat bijgesteld worden. Op de agenda van de Raad van Toezicht van februari 2018 zal het plan van aanpak bij de verbeterbegroting worden geagendeerd. De commissie is in 2017 tweemaal 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. Onderwerpen die aan de orde zijn gekomen: de kwaliteitskwartaalrapportage en het vervolgproces, vervolgstappen leergang Vitaal Verder/werken in de driehoek/eigenaarschap, werkwijze van de commissie. De commissie is in 2017 tweemaal bij elkaar geweest.
- *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.

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 Raad van Toezicht is afgesproken dat in twee stappen (2016 en 2017) wordt toegegroeid naar het door de NVTZ geadviseerde maximum-niveau.

11. Vooruitblik 2018

In het komende jaar zal de ontwikkeling van het werken volgens de visie van Vitaal Verder worden voortgezet. Inmiddels is een intensief trainingsprogramma ingezet waarbinnen alle teams de komende twee jaar worden meegenomen in de theorie en praktijk van werken vanuit Vitaal Verder. Teams worden daarbij inhoudelijk ondersteund door Vitaal Verder Coaches en door collega's vanuit het eigen team die zich hebben aangemeld als 'voorlevers'. Deze voorlevers krijgen extra training en ondersteuning en kunnen daarmee op de werkvloer als vraagbaak en houvast voor hun collega's functioneren.

Daarnaast zal de aansturing van de teams plaats gaan vinden langs de lijn van inhoudelijke deskundigheid. Door het werken met Vitaal Verder hebben wij gemerkt dat de uitvoering vraagt om maatwerk voor cliënten met verschillende begeleidingsvragen. Jongeren vragen een andere invulling van Vitaal Verder dan bijvoorbeeld de bewoners van onze BW-plus voorzieningen. Zo zullen ook cliënten die de komende jaren de stap maken naar meer individuele zorgarrangementen een eigen intensieve vorm van ondersteuning vragen, gebaseerd op Vitaal Verder. Vanuit dit inzicht zullen wij teams niet langer clusteren per gebied, maar per specialisme. Wij voorzien op dit moment de volgende specialismen:

- BW-plus
- Intensieve ambulante begeleiding
- Jeugd en Autisme
- Maatschappelijke Opvang en verslaving (dubbele diagnose)

Deze ontwikkeling wordt daarbij versterkt door vier projecten die organisatie-breed zijn opgezet:

- Leren en ontwikkelen
- HR Beleid en Instrumenten
- Woonondersteuning (Vitaal Wonen)
- Ontzorgen van de zorg (stroomlijnen ondersteunende processen)

In 2018 zullen ook de uitkomsten van het inkoopproces bekend zijn. Wij verwachten dat RIBW K/AM als aanbieder in alle domeinen waarin wij ook nu werkzaam zijn, begeleiding kan blijven bieden. Daarnaast verwachten wij eerste stappen te zetten in de domeinen jeugdzorg en forensische zorg. Uit de aanbestedingsdocumenten blijkt dat opdrachtgevers op zoek zijn naar het soort zorg dat wij vanuit onze Vitaal Verder visie aanbieden. Wij zien ons hiermee gesterkt in de door ons gemaakte keuzes.

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/teamleider 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 de verantwoordelijk medewerker. 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 2017 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 Leviaan (voorheen RIBW ZWWF).
- b. Twee leden aangewezen door de Raad van Bestuur van zowel RIBW K/AM, Leviaan 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. In verband met het aflopen van de termijnen is in 2017 gestart met de werving van drie nieuwe leden. Begin 2018 hebben wij afscheid genomen van 2 leden en drie nieuwe leden zijn aangesteld per 1 maart 2018.

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.

- Zie er op toe dat er een zeer zorgvuldige belangenafweging gemaakt wordt met betrekking tot de noodzaak van de te nemen stappen in het kader van het waarborgen van de privacy.
- Zie er op toe dat de roosters van de medewerkers op de locatie tijdig en zo volledig mogelijk bekend gemaakt worden, zodat daarover geen misverstanden ontstaan.
- Zie er op toe dat relevante informatie aan de bewonerscommissie geleverd wordt en aan deze ook administratieve ondersteuning geboden wordt.
- Ga ertoe over om bij de disciplinaire maatregel 'Schorsing' op grond van het beleid Interventies en Maatregelen in het formulier een bezwaarmogelijkheid met een zekere termijn op te nemen, tenzij het een acuut geval betreft. Aangezien die mogelijkheid nu niet is opgenomen kunnen klagers niet voortijdig de hulp van de cliëntvertrouwenspersoon inroepen en moeten deze ofwel de schorsing 'uitzitten' of het bestuur verzoeken de maatregel op te heffen al dan niet via de cliëntvertrouwenspersoon en/of bemiddeling door de klachtencommissie.
- Betracht zorgvuldigheid bij de overweging en besluitvorming wélke maatregel voor wélk doel wordt ingezet en in dat kader te overwegen een extra maatregel/interventie in het Beleid Interventies en Maatregelen op te nemen voor het geval men een cliënt wèl binnen de organisatie wil blijven opvangen, maar deze niet handhaafbaar is op de eigen locatie.
- Laat, in het kader van hoor en wederhoor, cliënten te allen tijde hun kant van het verhaal vertellen en leg, als dit op het moment van opleggen van een maatregel niet mogelijk is, de mogelijkheid op een later tijdstip dringend voor (met behulp van de CVP of een medewerker) dit alsnog schriftelijk te doen en toe te voegen aan het dossier.

	Aantal klachten	Toelichting/onderwerpen
In 2017 gemeld	8	
In 2017 afgehandeld	6	
Nog niet afgerond; bemiddeling is gaande (klachten in december 2017 ingediend)	2	Via verzoek om bemiddeling door commissie en akkoord door de directie wordt getracht d.m.v. bemiddeling door de directie of verantwoordelijk medewerker voor cliënt een goede oplossing te vinden.
Ingetrokken na bemiddeling	3	Via verzoek om bemiddeling door commissie en akkoord door de directie is d.m.v. bemiddeling door de directie of verantwoordelijk medewerker voor cliënt een goede oplossing gevonden.
Niet ontvankelijk	1	Ex-client heeft klacht over incident dat lang na zijn vertrek uit de organisatie heeft plaatsgevonden.
Behandeld door klachtencommissie	3	Onderwerpen van de klachten, door de commissie behandeld, waren: <ul style="list-style-type: none"> • communicatie/informatievoorziening (2x) • belangenbehartiging (1x) • aan cliënt wordt geen/geen goede/onvoldoende ondersteuning/begeleiding geboden (3x) • bejegening (1x) • geen hoor en wederhoor (1x) • onterechte overplaatsing (1x) • zorgplicht niet nagekomen (1x) • periode van schorsing (1x) <p>Er zijn meer onderwerpen dan het absolute aantal klachten, omdat een klacht in het algemeen bestaat uit meerdere klachtonderdelen.</p>
Ongegrond	4	-
Gegrond	4	Zie onder 'adviezen' voor de genomen maatregelen
Deels gegrond deels ongegrond	3	Zie onder 'adviezen' voor de genomen maatregelen

Klachten en vragen (kwesties) via de cliëntvertrouwenspersoon

Informatie over de klagers de afgelopen 3 jaar

	2017	2016	2015
Klagers / kwesties	89 / 201	91 / 212	118 / 221
Klachten / vragen	167 / 34	160 / 52	Anders geregistreerd*
Cliënt / Naastbetrokkene	84 / 05	84 / 07	111 / 07

*Vanaf 2016 is een ander registratiesysteem gebruikt. Cliënten kunnen zowel een klacht als een vraag gehad hebben.

Aantal kwesties naar onderwerp in 2017, 2016 en 2015

Onderwerpen	2017	2016	2015
Woonsituatie/onderhoud	27 (13%)	26 (12%)	40 (20%)
Begeleidingsplan/afspraken	20 (10%)	6 (3%)	27 (13%)
Relatie begeleiders	30 (15%)	32 (15%)	30 (14%)
Interventies en maatregelen/ontslagprocedure	14 (7%)	19 (9%)	19 (9%)
Overlast	14 (7%)	20 (9%)	17 (8%)
Doorstroom/plaatsing/verhuiswens	10 (5%)	12 (14%)	18 (18%)
Medicatie en behandelkwesties	14 (7%)	6 (3%)	05 (2%)
Geldzaken	11 (6%)	29 (14%)	12 (6%)
Dossier - gegevensverwerking	4 (2%)	3 (1%)	07 (3%)
Medezeggenschap/ Informatievoorziening	09 (5%)	7 (3%)	12 (5%)
Maatschappelijke/organisatie- veranderingen	17 (8%)	19 (9%)	10 (5%)
Internet en telefonie	09 (4%)	6 (3%)	-
Klachtafhandeling	10 (5%)	4 (2%)	-
Overige	11 (6%)	17 (8%)	24 (11%)
TOTAAL	201 (100%)	212 (100%)	221 (100%)

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 ligt de eindverantwoordelijkheid voor het beleid en het management bij de Raad van Bestuur. 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 Raad van Toezicht telde in 2017 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.

Bijlage 2 - Samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Toezicht per 31-12-2017

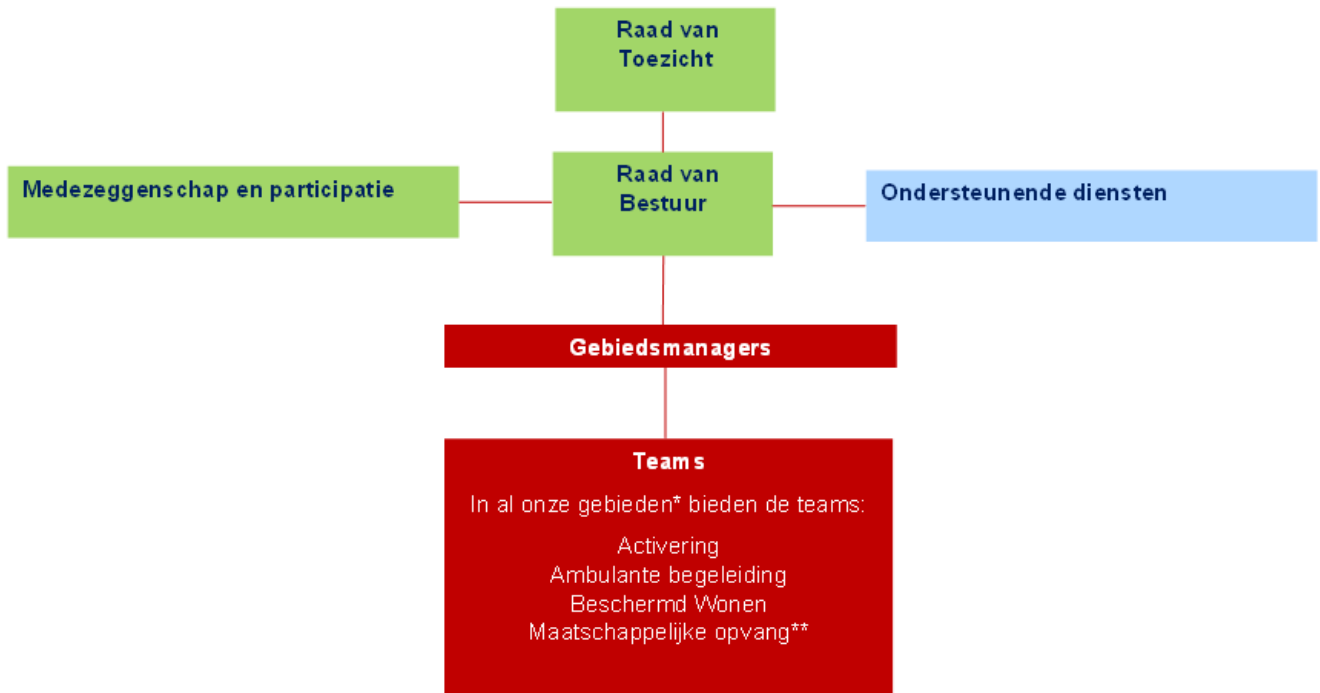
Raad van Bestuur

Naam	Bestuursfunctie	nevenfuncties
Drs. N. Tas	Lid Raad van Bestuur	
Ir. R.J. de Jong	Lid Raad van Bestuur	Bestuurslid Stichting Bewindvoering Regio Utrecht (SBRU) Lid dagelijks bestuur RIBW Alliantie

Raad van Toezicht

Naam	Zittings- termijn	Aandachtsgebied	Hoofd- en nevenfuncties
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
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