



# **BESTUURSVERSLAG RIBW K/AM 2018**

## **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 .....	23
7.3 Leren van incidenten .....	23
7.4 Klachten en uitingen van ongenoegen .....	24
7.5 Samenstelling cliëntenbestand, wachtlijsten en wachttijden .....	25
8. Financiën .....	29
9. Medezeggenschap en participatie .....	32
9.1 Cliënten .....	32
9.2 Medewerkers .....	33
9.3 Familie .....	34
11. Vooruitblik 2019 .....	37
Bijlagen .....	38
Bijlage 1 - Toelichting bij hoofdstukken/paragrafen .....	39
Bijlage 2 - Samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Toezicht per 31-12-2018 .....	47
Bijlage 3 - Actueel organogram .....	48

## 1. Voorwoord

2018 is het jaar geweest van doorontwikkeling en verdieping van onze visie Vitaal Verder. Onze visie gaat uit van een geheel andere benadering van gezondheid en welbevinden dan tot op heden gebruikelijk. Uitgangspunt voor onze visie zijn de woorden van Machteld Huber:

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

*(Machteld Huber)*

Vitaal Verder vraagt om een andere manier van begeleiden en ondersteunen van onze cliënten. De nieuwe wijze van werken betekent voor veel medewerkers een ingrijpend veranderproces. Dat vraagt om deskundigheidsbevordering, een werkcontext die ruimte biedt voor deze werkwijze en voldoende ondersteuning op de werkplek door Vitaal Verder experts. Om Vitaal Versterkend te kunnen werken dienen eveneens de managementlagen, coaches en ondersteunende diensten meegenomen te worden op het gebied van deskundigheidsbevordering. Deze verandering vraagt om investering van tijd en financiële middelen, evenals doorontwikkeling. Na de basistrainingen in 2017 is in 2018 gestart met de verdiepingstraining. Inmiddels is de helft van de teams op dit niveau getraind. Waarbij zij ook zijn gestart met het toepassen van de methodieken in de praktijk. Juist werkende weg ontdekken medewerkers steeds beter wat goed voor ons werkt, en heeft de organisatie ervaring opgedaan met verdiepende inzichten. Dit continue proces van verbetering en verfijning zorgt voor steeds praktischere leermethodieken, werkprocessen en handvatten.

Daarnaast is er op het gebied van aansturing van de teams in 2018 iets wezenlijks veranderd. Met het Vitaal Versterkend werken hebben wij gemerkt dat de uitvoering vraagt om inhoudelijke deskundigheid en maatwerk voor onze medewerkers en cliënten. Jongeren vragen een andere invulling van onze Vitaal Verder-visie dan bijvoorbeeld de bewoners van een beschermd wonen plus voorziening. Daarnaast vragen externe ontwikkelingen, zoals het scheiden van wonen en zorg en de ambulantisering, om een andere manier van kijken en werken met de verschillende doelgroepen die RIBW K/AM huisvest en begeleidt. Vanuit deze inzichten is besloten dat de teams niet langer worden aangestuurd vanuit een gebiedsvisie maar per specialisme/cluster. Er zijn vier clusters:

- 24-uurs zorg
- Vitaal Wonen/Ambulant
- Jeugd/Autisme
- Maatschappelijke Opvang/dubbele diagnose

Deze ontwikkeling is versterkt door vier organisatie-brede projecten:

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

In 2018 werden ook de uitkomsten van het inkoopproces bekend. RIBW K/AM kan als aanbieder in alle domeinen waarin wij nu werkzaam zijn begeleiding blijven bieden. Daarnaast hebben wij de eerste stappen gezet in de domeinen jeugdzorg en forensische zorg. Uit de aanbestedingsdocumenten bleek dat opdrachtgevers op zoek zijn naar het soort zorg dat wij vanuit onze Vitaal Verder-visie aanbieden. Zorg gericht op het versterken van de eigen kracht, zelfredzaamheid. Wij zien ons dan ook gesterkt in de door ons gemaakte keuzes en zetten deze koers door in 2019.

## 2. Inzet van beleid

### ONZE MISSIE EN VISIE

De missie en visie van de RIBW K/AM zijn gebaseerd op de inzichten van Machteld Huber. Zij ontwikkelde het nieuwe, dynamische concept van 'Positieve Gezondheid', gebaseerd op veerkracht, functioneren en eigen regie. In dit concept wordt gezondheid niet meer gezien als de af- of aanwezigheid van ziekte, maar als het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren. Het doel is om de zorg en ondersteuning te laten aansluiten bij de mens in plaats van andersom. Niet de aandoening of beperking staat centraal, maar de mens met al zijn lichamelijke, sociale en spirituele behoeften.

#### Missie

RIBW K/AM begeleidt mensen met een psychische kwetsbaarheid om actief en betekenisvol deel uit te maken van de maatschappij. Kenmerk van onze aanpak is dat we aansluiten bij de diepere menselijke behoeften van de cliënten. Behoeften als: gezien en gehoord worden, grip hebben op je leven, de dingen doen die belangrijk voor je zijn. Dit is een zoektocht, een proces van samen verkennen en creëren, waarbij we optrekken met de cliënt. Deze aanpak vraagt initiatief en creativiteit van onze medewerkers en ruimte voor het nemen van eigen beslissingen. Een aanpak waarbij niet de systemen, maar de mensen centraal staan. We noemen onze werkwijze Vitaal Verder.

Uiteindelijk wil ieder mens regie kunnen voeren over en grip hebben op het eigen welbevinden. Mensen met een (ernstige) psychiatrische kwetsbaarheid net 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 ervan uit dat mensen de fysieke, sociale en mentale uitdagingen van het leven beter aankunnen wanneer zij zich **veilig, competent, verbonden** en **beziel**d voelen. Hierin kunnen zij hun veerkracht en eigenaarschap, hun vitaliteit ervaren.

Eigenlijk zijn voor elk mens dezelfde dingen belangrijk:

- Houvast: we willen ons veilig en op ons gemak voelen, ervaren dat we het leven aan kunnen.
- Kunnen: we willen ervaren dat we in staat zijn om het dagelijks leven te leven, op een manier die bij ons past.
- Samen: we willen erbij horen, volwaardig meedoen, ons gezien en gewaardeerd voelen.
- Willen: 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.

Wij noemen dit 'Vitaal Versterkend Werken' vanuit de visie 'Vitaal Verder'. RIBW K/AM is specialist in Vitaal Versterkend Werken.

### **Vitaal Versterkend werken**

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, komt de cliënt terug in de eigen kracht en regie.

Onze 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.

#### *Onderzoeken, ontdekken en uitproberen*

Begin 2018 hebben de laatste teams de leergang Vitaal Verder afgerond, wat betekent dat alle teams zijn meegenomen in onze nieuwe visie, manier van denken omtrent positieve gezondheid. Vervolgens was het tijd om door te pakken, en zijn zes teams gestart met de training 'Vitaal Versterkend werken' waarin methodieken worden gegeven hoe vanuit onze visie te kunnen werken. De eerste ervaringen waren zeer goed, omdat het hen heel concrete en bruikbare handvatten geeft voor de praktijk. In september is een tweede trainingsronde gestart voor wederom zes teams. Ook daar zijn de eerste ervaringen zeer positief. Naast trainingen voor de teams is er extra aandacht voor de managers en coaches die de teams in dit proces moeten begeleiden.

Ook is er parallel een 'Vitaal Verder'-training gegeven aan alle ervaringsdeskundigen (team Herstel) wat als zeer waardevol is ervaren. Het heeft inzichten gegeven in hoezeer onze visie en aanpak aansluiten op hun eigen ervaringen met herstelprocessen. Daarbij hebben wij van hen ook concrete en bruikbare adviezen gekregen waarmee de training direct is verbeterd.

Het trainen van alle teams, hun managers en coaches is een omvangrijk proces en de verwachting is dat eind 2019 alle teams de training 'Vitaal Versterkend werken' hebben afgerond.

### **Werken aan welbevinden**

In 2018 is Werken aan Welbevinden een belangrijk thema. In de trainingen en methodiek van Vitaal Verder wordt hier meer aandacht aan besteed. Doel is mensen te ondersteunen met het vinden van een betekenisvolle dagbesteding, in de breedste zin van het woord. In een groot deel van de teams is in kaart gebracht wat cliënten doen, en waar nog lacunes zijn.

Er is een Landkaart gemaakt van elke regio met een aanbod aan mogelijkheden voor cliënten op het gebied van activering, dagbesteding en arbeidsmatige werkzaamheden. Voor de cliënten in Haarlem is een strippenkaart gemaakt waar allerlei activerings- en werkprojecten op vermeld staan; als aanmoediging krijgen cliënten die een aantal projecten bezoekt een bioscoopbon.

Afgelopen jaar is ook ingezet op intensievere samenwerking van de trajectcoaches van RIBW K/AM met de begeleidingsteams. Met de cliënt wordt uitgebreid in kaart gebracht welke achtergrond deze heeft, de motivatie, talenten en passies. Vervolgens wordt gekeken hoe het traject van de cliënt er uit kan zien. De

cliënt, en eventuele werkgever, wordt in het verdere traject ondersteund. Trajectcoaches worden ook steeds meer betrokken bij de Vitaal Verder-trainingen en casusbesprekingen; zij denken mee vanuit het perspectief van de mogelijkheden van mensen.

Vanuit Werken aan Welbevinden nemen we deel aan samenwerkingsverbanden zoals GGZ en Werk en Brood op de Plank. Met netwerkpartners als UWV, werkgeversservicepunt, GGZ en overige zorgpartners onderzoeken en creëren we mogelijkheden voor (onbetaald) werk voor cliënten bij werkgevers. We brengen werkgevers en potentiële werknemers bij elkaar, brengen struikelblokken in kaart en proberen deze op te lossen. Diverse cliënten hebben hierdoor (onbetaald) werk gevonden.

### **Vitaal Wonen**

Medio 2018 heeft Centrumgemeente Haarlem een nieuw indicatiemodel geïntroduceerd, het Arrangementenmodel. Binnen dit model wordt onderscheid gemaakt tussen Beschut Wonen, waarbij de cliënt zelfstandig woont en huur betaalt, en Beschermd Wonen, op basis van intramuraal verblijf. Voor veel cliënten, met name in het cluster Vitaal Wonen, betekent dit dat zij bij herindicatie over zullen gaan op zelfstandig wonen. Dit kan geclusterd wonen betreffen binnen de beschermd wonen-locatie waar men al woonde, maar ook individueel zelfstandig wonen. Dit laatste veelal door gebruik te maken van een contingent- of kanswoning, woningen die door de woningcorporaties beschikbaar worden gesteld voor kwetsbare doelgroepen. Hierbij is de wachttijd kort (circa zes maanden) en wordt de zorgovereenkomst gedurende de eerste twee jaar gekoppeld aan het huurcontract.

RIBW K/AM heeft de toename van het scheiden van wonen en zorg die volgt uit het nieuwe indicatiemodel omarmd vanuit haar visie Vitaal Verder. Daarin staat de ambitie om binnen de huidige beschermd wonen-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. Uitgangspunt in de visie op wonen die in 2018 werd vastgesteld, is dat cliënten kunnen blijven wonen waar zij zich welbevinden. Het is daarbij de taak van de organisatie om de begeleiding steeds te laten aansluiten op de behoefte van de cliënt. Het uitgangspunt is dat niet de indicatie maar het gedrag en de (zorg)behoefte van cliënten leidend zijn bij het vinden en behouden van de meest passende woonvorm.

De toename van cliënten die zelfstandig wonen binnen onze locaties, vraagt aanpassing van werkprocessen bij ondersteunende diensten. Denk bijvoorbeeld aan de facilitaire dienstverlening binnen beschermd wonen-locaties, deze dient op onderdelen te worden aangepast bij bewoners die een eigen huurcontract hebben. Ook bij de afdeling Financiële Administratie die belast is met facturatie en bij de afdeling Vastgoed moeten werkprocessen worden aangepast. Dit is in 2018 gestart en zal in 2019 verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd.

### **Aanbestedingen**

2018 was wat nieuwe contracten betrof voor RIBW K/AM een spannend jaar. Centrumgemeente Haarlem kwam met een nieuwe uitvraag van Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang voor deze regio. Een groot deel van onze beschermd wonen- en maatschappelijke opvangvoorzieningen valt onder deze centrumgemeente. Het was voor RIBW K/AM dan ook belangrijk de gunning te krijgen.

Medio 2017 zijn wij via markconsultaties meegenomen in het denken van de gemeenten en het nieuwe contract. Zowel procesmatig als inhoudelijk lieten de gemeenten in samenwerking met Stichting RIJK (Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland) 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.

Medio 2018 werd bekend dat RIBW K/AM bij de gegunde partijen zat. Per 1 juli 2018 werd het nieuwe contract van kracht, met een looptijd van anderhalf jaar tot 31 december 2019. In dit contract staat het scheiden van wonen en zorg centraal. Dat vraagt intern om een andere visie op wonen en ons vastgoedbeleid. Onze vastgoedcoördinator en projectleider Vitaal Wonen hebben naar aanleiding van deze aanbesteding een nieuw huisvestingbeleid vastgesteld.

Op 1 januari 2018 is het nieuwe contract Wmo 2015 en Jeugdwet ingegaan voor de regio's Zuid-Kennemerland en de IJmond. Dit contract heeft een looptijd van drie jaar, tot 31 december 2020. RIBW K/AM heeft zich ingeschreven op de producten voor ambulante begeleiding en gezinsbegeleiding voor jeugdigen (16-18 jaar) en volwassenen. Daarnaast op kortdurend verblijf en een nog te ontwikkelen Fasehuis voor jongvolwassenen.

Ook kwam er een nieuwe uitvraag van de gemeente Haarlemmermeer waarop RIBW K/AM heeft ingeschreven op de producten ambulante begeleiding en dagbesteding vanuit de Wmo. Deze aanbesteding heeft RIBW K/AM gegund gekregen en is per 1 juli 2018 van kracht voor een periode van vijf jaar.

### **Sociale wijkteams**

Net als in 2017 zijn er in 2018 een aantal medewerkers van RIBW K/AM gedetacheerd in de sociale wijkteams van Haarlem en Zandvoort. In 2018 waren dit zes medewerkers. De gedachte hierachter is dat de sociale wijkteams in Haarlem en Zandvoort licht individuele ondersteuning kunnen bieden aan kwetsbare burgers. Daarnaast hebben onze medewerkers deskundige kennis op het gebied van de GGZ. Tot 2020 blijft het 'twee benen principe' gehandhaafd (detachering vanuit de aanbiedende organisatie).



### 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 2018 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

##### *Corporaties*

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.

##### *Weer Thuis*

In 2017 heeft RIBW K/AM zich samen met Pré Wonen en de gemeente Haarlem aangemeld voor het landelijke actieprogramma 'Weer Thuis', georganiseerd door AEDES en de Federatie Opvang. Doel van het actieprogramma is de uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang te bevorderen. In 2018 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 en de start van De Roos. Bij dit laatste project in de wijk Het Rozenprieel bevinden zich zes woningen op een verdieping van het zorgcomplex De Roos: een verpleeghuis en appartementen voor ouderen met een zorgbehoefte. RIBW K/AM levert begeleiding, Reinalda thuiszorg en Pré Wonen het vastgoed aan zes mensen die eerst in een GGZ-kliniek woonden. Het project is exemplarisch voor de richting die de gemeente Haarlem, RIBW K/AM en Pré Wonen op willen: cliënten centraal stellen en organiseren wat nodig is om hen zelfstandig te laten wonen. Door deze samenwerking is de relatie met Pré Wonen en de gemeente zeer



goed te noemen. Ook de samenwerking met andere corporaties is goed en we weten elkaar steeds beter te vinden.

#### *Ketenpartners*

RIBW K/AM participeert eveneens actief in samenwerkingsverbanden rondom (her)huisvesting zoals de contingent- en kanswoningcontracten en de regiegroep Opvang, Wonen en Herstel. In 2018 heeft RIBW K/AM een belangrijke bijdrage geleverd in het tot stand komen van De Opstapregeling in de Haarlemmermeer. Deze regeling is bedoeld om inwoners die uitstromen uit intramurale zorg in staat te stellen duurzaam zelfstandig te wonen en een zo gewoon mogelijk leven te leiden.

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 en er mogelijkheden worden gecreëerd. Enkele mooie voorbeelden zijn gezamenlijke eettafels, gezamenlijke activiteiten in buurthuizen, sportactiviteiten, buurttuinen, BUUV en Catch-it. Door de inzet van Maatjes wordt de drempel verlaagd voor cliënten om er op uit te gaan, eens bij een buurthuis te gaan kijken, etc. Ook wordt er actief samengewerkt met veel andere organisaties op het gebied van sociaal domein en activering, soms wijk-gebonden en soms wijk of regio-overstijgend. Denk hierbij aan de welzijnsorganisaties als Haarlem Effect en Dock, stichting Meerwaarde, sportservice Haarlemmermeer/Haarlem, Stichting Buitengewoon, Roads, Paswerk, Reakt en de Herstelacademie.

Voor mensen met een vorm van autisme biedt RIBW K/AM zelf een aanbod aan via de pASSant in Haarlem: ontmoeting, cursussen, lotgenotencontacten en vrijwilligerswerk, al dan niet door de deelnemers zelf opgezet en ondersteund. Door kanteling van de dagbesteding, waardoor veel deelnemers geen indicatie meer nodig hebben, is het deelnemersaantal toegenomen. Het centrum werkt veel samen met partners in het autisme-netwerk en is ook enkele dagdelen geopend voor de buurtbewoners. De Fontein in Beverwijk zorgt in deze gemeente voor een aanbod aan activeringsmogelijkheden voor eigen cliënten en andere kwetsbare mensen. Daarnaast stelt het ruimtes beschikbaar voor zelfhulpgroepen. Het werkproject Groen en Doen, waar cliënten klussen en tuinonderhoud voor de RIBW verzorgen is eind 2018 overgedragen aan Werkdag BV. Hier kan meer continuïteit geboden worden en krijgen cliënten de mogelijkheid meer dagdelen te werken en deelcertificaten te halen, bijvoorbeeld met betrekking tot veiligheid.

#### **Samenwerking op beleidsniveau**

De bestuurders van RIBW K/AM nemen ook in 2018 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 Beter Zorg (VBZ).

#### **Samenwerking op uitvoeringsniveau**

Onze clustermanager 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 clustermanagers structureel om de tafel met partners uit de jeugdketen, zodat de veiligheid en opvoedondersteuning van kinderen gewaarborgd is.

### **GGZ-partners**

Ook in 2018 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 is de samenwerking rond 'De Rozentuin' in Haarlem: een etage voor kleinschalig wonen op locatie De Roos van Zorggroep Reinalda. RIBW K/AM levert begeleiding, Reinalda thuiszorg en Pré Wonen leveren het vastgoed aan zes mensen die voorheen in de kliniek van GGZ inGeest woonden.

### **Herstelacademie**

De Herstelacademie was 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. Werken aan herstel doet de academie via educatie, zelfhulp en peer support. Inmiddels draait de Herstelacademie op volle toeren en is in maart 2018 de zelfstandige positie van de Herstelacademie bekrachtigd met de oprichting van de Stichting Herstelacademie Haarlem en Meer en het aanstellen van een bestuur. Sinds voorjaar 2018 beschikt het hoofdkantoor van de Herstelacademie over eigen huisvesting 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 jongvolwassenen*

Met het cluster Jeugd willen wij ons de komende jaren positioneren in de regio's waar wij actief zijn en ons richten op de groep 16-18 jaar. De groep 18-23 jaar begeleiden wij al geruime tijd en we hebben daarmee veel kennis en ervaring opgedaan. De groep 16-18 jaar is nog relatief nieuw binnen RIBW K/AM en dat willen wij graag door-ontwikkelen.

Na een aanbesteding in de regio's Zuid- Kennemerland en de IJmond op producten vanuit de Jeugdwet biedt RIBW K/AM per 1 januari 2018 in deze regio ook begeleiding aan jeugdige cliënten. In 2018 heeft een groepje betrokken en deskundige medewerkers zich gebogen over het specialisme Jeugd, onder andere door mogelijkheden te onderzoeken voor een nog te realiseren Fasehuis.

RIBW K/AM heeft er bewust voor gekozen zich te richten op de groep 16-23 jaar, gezien de kennis en ervaring. Aansluiting met huidige locaties zoals Alzette, De Baron en Jeugd worden verder ontwikkeld, zodat we in samenhang en integraal kunnen werken met de groep 16-23 jaar. Daarbij mogen de verschillende financieringsstromen en wetgeving (Wmo en Jeugdwet) geen obstakel vormen voor de geleverde zorg.

#### *Autisme*

RIBW K/AM is gespecialiseerd in het begeleiden van mensen met autisme. Begeleiding in combinatie met huisvesting vindt plaats vanuit de teams Zuiderpolder in Haarlem en Alzette in Heemskerk. Daarnaast bieden we sinds 2009 een ontmoetings- en trainingscentrum voor en door mensen met autisme: de Passant.

Het autismeteam in Haarlem werkt nauw samen met collega-organisaties en is 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.

Teamleden bezoeken diverse expertise-avonden waar gerenommeerde deskundigen uit de wereld van autisme spreken. De autismeteams Zuiderpolder en Alzette bevorderen de deskundigheid over autisme ook bij andere teams binnen RIBW K/AM, bespreken casussen en geven informatie.

#### *Korsakov*

Het begeleiden van mensen met het syndroom van Korsakov vraagt om specifieke vaardigheden en competenties. Alle medewerkers van team Zuidwijk werken met de Empathisch Directieve Benadering: ze hebben geleerd om op een inlevende manier sturend te kunnen zijn en de cliënten op die manier op een respectvolle manier de houvast en structuur te bieden die ze zelf nauwelijks kunnen aanbrenen in het dagelijks leven. Doordat we aangesloten zijn bij het Korsakov Kenniscentrum kunnen medewerkers regelmatig lezingen en symposia bezoeken om hun kennis op peil te houden. Medewerkers van Zuidwijk hebben ook een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van een e-learning module over het syndroom van Korsakov en de empathisch directieve benadering.

#### *Borderline*

Al een paar jaar heeft RIBW K/AM een expertise netwerk voor en met medewerkers werkend met mensen met borderline persoonlijkheid problematiek. In de loop van de tijd is het netwerk uitgebreid met ervaringsdeskundigheid en coaching- en trainingsmogelijkheden. Medewerkers kunnen zo snel ondersteund worden bij vragen op het gebied van borderline persoonlijkheid 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. De netwerkbijeenkomsten hebben een interactief karakter waar de deelnemers een groot deel van de inhoud bepalen.

#### *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 is op 1 januari 2018 ingegaan. Voor het onderdeel Ambulante Verblijfszorg 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 heeft een projectgroep gewerkt aan inrichting van deze ambulante zorg volgens de kaders van de Dienst Justitiële Inrichtingen. Om alle forensische cliënten adequaat te kunnen begeleiden en te 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. De OGGZ-Keten zal zich voor de periode 2018-2019 focussen op een aanname van meer cliënten, zowel ambulante als wonen.

De projectgroep voor de Forensische zorg heeft het project binnen de eigen uren proberen te realiseren. Dit is niet in de volle breedte gelukt. Er werden het afgelopen jaar twee forensische cliënten door het Housing First-team begeleid. Voor het komende jaar verwachten wij dit product op een solide basis in de organisatie te kunnen neerzetten.

#### *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 2018 zijn nog niet alle teams van de Maatschappelijke Opvang Beverwijk, Haarlem en Haarlemmermeer meegenomen in de verdiepingscursus Vitaal Versterkend werken. Tijdens de leerbijeenkomsten zijn de teams 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 de teams, met de clustermanagers en Vitaal Verder-coach.

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 2018 zijn cliënten duurzaam uitgestroomd naar een contingent-woning; 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 in 2018 de goede samenwerkingsrelatie tussen RIBW K/AM en centrumgemeente Haarlem 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 2018 flink door RIBW K/AM geïnvesteerd in ketensamenwerking en participeren wij in de hele regio in verschillende overlegvormen zoals 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 Jeugdkring, een samenwerkingsverband waar de doorstroom vanuit de MO Jeugd naar RIBW K/AM of andere partners wordt gerealiseerd. Er wordt actief aangesloten bij overleggen van gemeenten. RIBW K/AM is een veelgevraagde gesprekspartner vanwege onze expertise en we denken mee over zeer complexe casuïstiek en moeilijk plaatsbare cliënten.

Dat de MO- en Housing First-teams kantoor houden in de Wilhelminastraat is van groot belang voor het bevorderen van de ketensamenwerking. In de dak- en thuislozenopvang aan de Wilhelminastraat zijn verschillende partijen gehuisvest (GGD, GGZ inGeest, Brijder, Humanitas, HVO-Querido) en ook de Brede Centrale Toegang (BCT) is in het gebouw gevestigd. Dit komt de samenwerking ten goede en de aanmeldingen voor de MO nemen hierdoor toe. 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 2018 met succes voortgezet.

Cluster overstijgend zijn er voor alle locaties en doelgroepen E-learning-modules beschikbaar. Denk daarbij aan forensische hulpverlening, psychopathologie, gezinsondersteuning, melding kindermishandeling en huiselijk geweld.

▪ **Maatschappelijke opvang Haarlemmermeer voor gezinnen**

In 2018 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.

In 2018 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. Het afgelopen jaar is er hard gewerkt aan het implementeren van de E-learning-module gericht op het begeleiden van gezinnen in de Maatschappelijke Opvang en het begeleiden van de ambulante gezinnen.

*Ketensamenwerking*

Net als voor de MO Haarlem en Beverwijk geldt dat er in 2018 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 2018 is de uitstroom vanuit MO Hoofddorp toegenomen, mede door een goede samenwerking met de woningcorporatie. De gezinnen worden vervolgens door ons ambulant begeleid om terugval te voorkomen. Het gaat om minimaal 15 gezinnen verspreid over de regio. Net als in de gemeente Haarlem is gewerkt aan een contingent-regeling voor de gemeente Haarlemmermeer.

*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.

<b>locatie</b>	<b>Uitstroom 2017</b>	<b>Uitstroom 2018</b>
MO Beverwijk	19	17
MO Haarlemmermeer	29	28
MO Haarlem	13	5

## 4. Organisatie

### ICT, telefonie en administratieve processen

In 2017 zijn we overgegaan naar een nieuw telefoonsysteem (Voice over Internet, VoIP). De uitrol bij de teams gebeurt fasegewijs tot begin 2019. 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.

In 2017 is gestart met vernieuwing van de infrastructuur. Nieuwe Surface tablets zijn ook in 2018 uitgerold naar de teams. Begeleiders doen hun werk in de leefwereld van de cliënt, zonder steeds terug te hoeven vallen op vaste werkstations. De reacties zijn positief. Parallel hieraan is het telefoniesysteem gemoderniseerd, waardoor volledige integratie tussen vast en mobiel bellen is gerealiseerd. Hierdoor is iedereen altijd op een eigen nummer bereikbaar.

Het project 'contantloos betalen' is in 2018 na een pilot afgerond en geïmplementeerd. Er is gekozen voor een oplossing waarin Bunq-bank en Pro-active samenwerken. Teams hebben nu 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 heeft een einde gemaakt aan het pinnen van grote hoeveelheden kasgeld, wat administratief, logistiek en qua veiligheid een grote belasting vormde.

Per 1 januari 2019 liep het contract af voor het DRP-programma waarin RIBW K/AM roostert. Vanaf die datum maken wij gebruik van de roosterapplicatie ONS die in ons ECD-systeem zit. Het roostersysteem is gekoppeld aan het cliëntregistratiesysteem. Een projectgroep heeft onder andere de inrichting van het systeem in kaart gebracht en geïnventariseerd wat er nodig is om de implementatie goed te laten verlopen. Er zijn bijeenkomsten en trainingen voor roosteraars georganiseerd. Voor een deel van de trainingen is gebruik gemaakt van ondersteuning door een extern bureau, een ander deel is via een 'train-the-trainer'-concept georganiseerd. Alle medewerkers van RIBW K/AM hebben uitleg over het nieuwe rooster gekregen via e-learning.

Op het gebied van privacy- en gegevensbescherming zijn grote stappen gezet binnen RIBW K/AM. De organisatie is en wordt hierin nog steeds ondersteund door deskundigen van ICTrecht. In lijn met de AVG is een verwerkingenregister opgesteld en wordt structureel onderhandeld over verwerkersovereenkomsten met leveranciers van applicaties en diensten. Er is een Intern Privacybeleidsplan opgesteld en hieruit voortvloeiend worden instructies geschreven voor het afhandelen van verzoeken rond de rechten van betrokkenen, zoals inzage en verwijdering. Binnen de keten worden in voorkomende gevallen convenanten gesloten waarin onderlinge gegevensuitwisseling geregeld wordt. Alle documenten en verplichtingen vanuit de AVG worden verwerkt in een integraal systeem, waardoor het bestuur periodiek geïnformeerd kan worden over compliance en verbetermogelijkheden. Binnen dit systeem is ook de (in sommige gevallen verplichte) Privacy Impact Assessment, de PIA, opgenomen. Deze zal bij nieuwe projecten, systemen en processen doorlopen worden om te analyseren welke risico's er zijn op het gebied van privacy en gegevensbescherming, zodat hier bewust keuzes over gemaakt kunnen worden. Binnen de organisatie is onder andere met behulp van een periodiek blog doorlopend aandacht voor bewustwording op dit onderwerp. Middels een meldloket worden vragen en meldingen op dit gebied laagdrempelig gemeld en afgehandeld. Er is een privacywerkgroep met vertegenwoordigers uit verschillende onderdelen van de organisatie die periodiek bijeen komt en beleid helpt opstellen en

toetsen. Deze werkgroep heeft ook een belangrijke rol in het structureel onder de aandacht brengen van dilemma's en aandachtspunten rond privacy. Het blijft een structurele zoektocht naar de balans tussen juridische compliance en praktische werkbaarheid.

### **Communicatie**

Na het vertrek van de communicatieadviseur in april 2018 is gekozen voor een parttime communicatieadviseur ad interim, ervaren in verandercommunicatie en in het versterken van de communicatiefunctie. Zij heeft de opdracht de Raad van Bestuur te adviseren over wat de organisatie nodig heeft aan communicatie en hoe de communicatiefunctie binnen RIBW K/AM het best kan worden ingericht. Naast deze opdracht heeft zij zich in de dagelijkse praktijk bezig gehouden met in- en externe communicatievraagstukken in brede zin. De communicatie die Vitaal Verder optimaal ondersteunt krijgt een ander karakter, minder volgend en meer integraal. Uitgangspunt is dat iedereen verantwoordelijkheid kan dragen voor zijn of haar communicatie, daarbij zo nodig ondersteund door de afdeling communicatie. De verandercommunicatie richtte zich in 2018 voornamelijk op verder brengen van Vitaal Verder, advisering van bestuur en managers en advisering van strategische projecten. Het communicatieadvies had een coachend karakter. Het streven is voorjaar 2019 een vaste communicatieadviseur te werven die deze opzet kan borgen en uitbouwen.

### **Vrijwilligers**

In 2018 waren zo'n 245 vrijwilligers actief binnen RIBW K/AM. Zij deden individuele activiteiten met bewoners, groepsactiviteiten, niet-cliëntgebonden activiteiten zoals tuinieren of administratie, ze waren incidenteel oproepbaar. Van de 245 vrijwilligers waren via Maatjes GGZ 99 vrijwilligers, die een koppel vormden met cliënten, actief. 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 alle teams van RIBW K/AM zijn aandachtfunctionarissen Vrijwilligerswerk actief. 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. Dit Keurmerk is in maart 2019 toegekend aan 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

### Van gebiedsmanagers naar clustermanagers

In 2018 zijn met alle managers gesprekken gevoerd over hun plek in de nieuwe clusterstructuur. Naast de tien senior clustermanagers zijn ook drie junior managers aangesteld middels interne werving.

### Teamondersteuning

Om teams en hun leidinggevenden in staat te stellen zich op de essentie van hun werk te richten, is gewerkt aan de rol van 'teamondersteuner'. Er zijn twee functies beschreven: ondersteuner van de clustermanager en ondersteuner van de teams. Daarbij is ook aangegeven wat de benodigde kwalitatieve en kwantitatieve bezetting is. In 2019 vindt de implementatie van de twee functies plaats.

### Projectleiders

In 2018 zijn, als onderdeel van het verbeterprogramma, een aantal externe projectleiders ingezet op de gebieden 'vitaal wonen', 'strategisch personeelsbeleid', 'communicatie' en 'stroomlijnen backoffice'. De resultaten van de inzet van de projectleiders wordt begin 2019 geëvalueerd.

### SROI verplichting

De SROI verantwoording over 2018 kwam uit op € 881.647, een financieel overzicht is beschikbaar.

De verantwoording is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

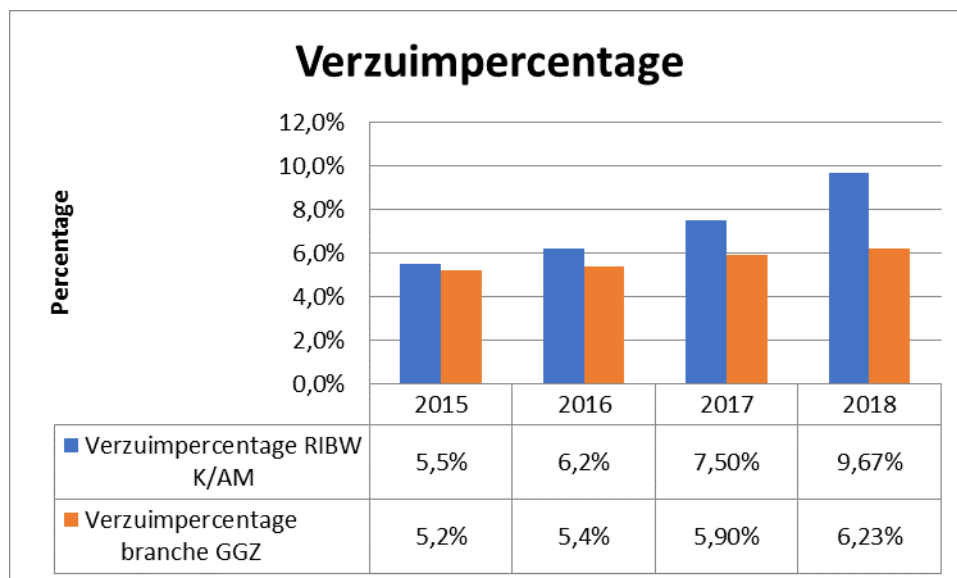
- nieuwe medewerkers die in dienst komen met een uitkering (WW, WWB, Wajong, WAO);
- een leerbedrijf zijn voor leerlingen en stagiaires die een beroepsopleiding volgen en begeleid worden door praktijkbegeleiders;
- het inzetten van eigen expertise;
- het uitbesteden van drukwerk bij Paswerk en Roads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

### Verzuim

Het verzuimcijfer over 2018 is, net als in de afgelopen jaren, opnieuw gestegen. Dit is aanleiding geweest om een analyse te laten uitvoeren door een externe verzuimcoach. De verzuimcoach heeft onder meer de langdurige verzuimdossiers geanalyseerd en aanbevelingen op maat gedaan om het langdurig (complex) verzuim te reduceren. Deze aanbevelingen zijn meegenomen in een plan van aanpak met korte termijnacties. Daarnaast is een extra inloopspreekuur van de bedrijfsarts gestart, speciaal voor leidinggevenden, om specifieke verzuimcases te bespreken. Deze acties hebben tot nu toe niet geleid tot vermindering van het verzuim.

Het verzuimcijfer is hoger dan dat van de branche GGZ. De meldingsfrequentie is eveneens gestegen. De kans op langdurige uitval in de hogere leeftijdsklassen is groter dan in de branche. Het verzuim in de groepen 46-55 en >55 jaar ligt boven het gemiddelde in de branche. De leeftijdsgroep >55 jaar heeft de grootste impact op de stijging van het verzuim in 2018. In de duurklasse 92-365 dagen wordt de grootste stijging van het verzuim gemeten. Met een verzuimpercentage van 9,67% is per dag gemiddeld 44,6 fte van de 461 fte niet inzetbaar. De verzuimkosten daarvan zijn 3.756.290,-- (bron Vernet).

Verzuimcijfers afgelopen vier jaar



In 2018 is een nieuwe bedrijfsarts via Immediator aangesteld. Vanwege het hoge verzuimcijfer is daarnaast nog een tweede (tijdelijke) bedrijfsarts voor ons werkzaam.

## Opleidingen

### Leergang Vitaal Verder

Vanaf januari 2018 bieden we begeleidingsteams een tweedaagse Verdiepte Leergang Vitaal Verder aan en per januari 2019 ook éénmaal per kwartaal aan nieuwe medewerkers. Per april 2019 zijn 25 begeleidingsteams getraind en naar verwachting eind 2019 alle teams, inclusief het managementteam en, op maat, de ondersteunende diensten.

### *Inhoud en doel*

De Verdiepte leergang Vitaal Verder neemt medewerkers mee in de visie Vitaal Verder, de gedachtegang erachter, de betekenis hiervan voor de cliënt, de medewerker en het team. In de Verdiepte Leergang reiken we een gezamenlijke taal aan die helpt om inzicht te krijgen in de vitale en verstoringende patronen. Het programma biedt ervaringsgewijs concrete handvatten hoe deze patronen te versterken of juist te doorbreken om daadwerkelijk tot hersteldoorbraken te komen in de begeleiding. Met inmiddels concrete handvatten in de vorm van de 'Agenda van Welbevinden'. Het uiteindelijke doel van de Verdiepte Leergang is medewerkers toe te rusten zodat zij conform de visie Vitaal Verder in de eigen praktijk 'vitaal versterkend werken' met ondersteuning van een begeleidingsklimaat. Daarbij hanteren wij het principe van werkplekleren (70/20/10-principe).

### *Uitvoering*

De Verdiepte Leergang Vitaal Verder is een samenstelling van de driedaagse Leergang (gevolgd door alle teams sinds 2017) en de tweedaagse Verdieping Vitaal Versterkend Werken (sinds 2018). Met het tweedaagse programma zijn vijf trainingsdagen gecomprimeerd naar twee dagen. In de Verdiepte Leergang worden verschillende werkvormen ingezet, met ruimte voor onderzoek, uitwisselen van ervaringen, uitproberen en reflectie rond casuïstiek uit de eigen praktijk. Ondersteunende diensten

nemen aan ditzelfde programma deel en in de training wordt dit met hen op maat gemaakt. De training wordt gegeven door interne trainers Verdiepte Leergang Vitaal Verder.

### Centraal Leerplatform

Begin 2018 zijn wij gestart met het implementeren van het centraal leerplatform (CLP) binnen RIBW K/AM. Het is ontwikkeld door de GGZ Ecademy ten behoeve van haar leden. Een centraal leerplatform is een digitale leeromgeving waar medewerkers e-learning modules kunnen 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. De eerste e-learning module was in het kader van de AVG: Privacy en Informatiemogelijkheid. Er worden voortdurend nieuwe modules toegevoegd zodat medewerkers hun kennis en vaardigheden op peil kunnen houden en hun eigen portfolio opbouwen.

### **Instroom/uitstroom**

In 2018 bedroeg de totale instroom bij onze organisatie 5,8% (ter vergelijking instroom branche 7,9%). De totale uitstroom was 8,7% (branche 6,2%). Bij onze organisatie is dus sprake van een lagere instroom en een hogere uitstroom van medewerkers in vergelijking met de branche GGZ. Bron: Vernet. Van de 120 medewerkers die zijn ingestroomd in 2018 zijn 24 medewerkers in dat zelfde jaar uitgestroomd. Op 31 december 2018 waren 16 leerlingen in dienst.

### **Contractbeleid**

Per 1 oktober 2018 is er nieuw contractbeleid geïmplementeerd. Medewerkers krijgen na het eerste dienstverband voor bepaalde tijd bij normaal/goed functioneren een dienstverband voor onbepaalde tijd aangeboden, mits er in het team voldoende formatie aanwezig is. We doen dit in lijn met de CAO GGZ en om goede medewerkers zekerheid te kunnen geven over hun contract en ze eerder aan ons te kunnen binden. Tijdens het tijdelijke contract zijn er verschillende momenten dat het gesprek wordt gevoerd tussen de medewerker en de leidinggevende met input van het team en (indien van toepassing) cliënten.

### **Opzegtermijn**

Per 1 oktober is de opzegtermijn voor werknemers gewijzigd van een naar twee maanden. De opzegtermijn van een maand was vaak te kort om een goede overdracht van werkzaamheden te waarborgen en de vacature in te kunnen vullen. Dit heeft vaak onderbezetting in het team tot gevolg. Dit leidde niet alleen tot verstoringen in het begeleidingsklimaat, ook bij ondersteunende diensten kon de continuïteit niet gewaarborgd worden. De opzegtermijn van twee maanden geldt voor nieuwe medewerkers en voor medewerkers die na een tijdelijk contract een vaste aanstelling krijgen.

### **Invalpool**

De Invalpool voorziet sinds april 2009 in de opvang van hiaten in de primaire zorg. De vraag is voor het eerst sinds jaren gedaald: in 2018 werden er in totaal 4273 diensten aangevraagd waarvan 79% gehonoreerd kon worden – ook een daling. (In 2017 waren er 4400 aanvragen waarvan 85% werd gehonoreerd.) Een hoger ziekteverzuim was medeveroorzaker van deze daling: in 2018 was dat gemiddeld 7,7% (in 2017 4,1%; in 2016 2,3%). 2018 kende net als in 2017 een groot verloop in medewerkers voor de Invalpool; men ging al dan niet tijdelijk of permanent naar interne locaties, maar ook naar externe zorginstellingen. De krapte op de arbeidsmarkt was hier wederom mede debet aan.

**Inzet Invalpool 2017 en 2018**

Inzet per week	2018			2017		
	uren	fte	Medewerkers	uren	fte	Medewerkers
Bruto	656	18,2		702	19,5	
Netto	513	14,3		561	15,6	
Invalpool	143	3,9	48	140	3,8	46

(31 december 2018 had de Invalpool nog 25 inzetbare medewerkers voor 2019)

**Aantal medewerkers en fte**

	Per 31-12-2018		Per 31-12-2017	
	Medewerkers	FTE	Medewerkers	FTE
In dienst	596	467,51	596	463,14
Aantal indiensttredingen	120	84,61	124	79,97
Aantal uitdiensttredingen	123	84,56	93	57,19
Aantal vacatures	182		217	
Openstaand 31-12	9			

**Verdeling fte inzet naar direct en indirect personeel**

	Gemiddeld over 2018		Gemiddeld over 2017	
	FTE	%	FTE	%
Direct	372,6	81%	359,0	80%
Indirect	90,0	19%	89,1	20%
Totaal	462,6	100%	448,1	100%

## 6. Vastgoed

### Huisvesting

#### *Vitaal Wonen*

In 2017 is een interne regiegroep Vitaal Wonen in het leven geroepen, die zich met name heeft gebogen over de toekomstige woonbehoefte van cliënten en de mogelijke gevolgen en wensen ten aanzien van onze vastgoedportefeuille. Vanuit het project 'Vitaal Wonen' is in 2018 de visie op ons vastgoed verder aangescherpt. In december 2018 is de Visie op Wonen vastgesteld. Kern is dat wij gespecialiseerde locaties voor 24-uurs zorg willen blijven aanbieden en dat wij de andere locaties zullen 'kantelen' naar geclusterd individueel wonen voor mensen die geen 24-uurs zorg (toezicht) nodig hebben en dat een cliënt kan blijven wonen waar hij of zij zich wel-bevindt. Bij geclusterd individueel wonen zal (net als bij individueel wonen) ambulante begeleiding worden geboden vanuit de visie van Vitaal Versterkend Werken, met de intensiteit die daar in elke fase bij nodig is. Bij een aantal locaties is de overgang naar geclusterd individueel wonen inmiddels ingezet. Dit heeft niet alleen invloed op de relatie tussen de bewoner en ons (of de corporatie) als verhuurder. Het heeft ook invloed op vele andere levensgebieden waar wij niet langer 'voor', maar 'met' de cliënten invulling aan geven. In 2018 ontvingen de eerste cliënten indicaties 'nieuwe stijl' binnen het arrangementenmodel. Deze worden door ons nauwlettend gevolgd. De eerste indicaties geven geen aanleiding tot grote zorgen. Onverklaarbare uitkomsten zijn met de gemeente goed bespreekbaar en worden waar nodig bijgesteld.

#### *Nieuwe locatie en verhuizingen*

In samenwerking met woningcorporatie Pré Wonen is 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 zijn in april 2018 naar hun nieuwe onderkomen verhuisd. Na alle aanloopproblemen met de buurt (die met de locatie en niet met de bewoners te maken hadden) was het leuk van de wijkraad bloemen te ontvangen.

#### *Nieuwe bestemming Flora*

In september zijn we gestart met een nieuw project in Heemstede: De Coda. De Coda is gehuisvest in de oude locatie Flora en bestaat uit twintig onzelfstandige kamers en gemeenschappelijke voorzieningen. Het is een plek waar veelal jonge mensen samen werken, leven en leren met anderen met gelijke ervaringen. Hier maken zij een laatste stap op weg naar zelfstandig wonen. De meesten zullen genoeg hebben aan een periode van zes tot negen maanden voordat zij die stap kunnen zetten. De Coda heeft twintig plekken. Op 31 december 2018 telde De Coda dertien bewoners. We verwachten per jaar zo'n dertig mensen te ondersteunen bij deze tussenstap. De gemeente Haarlem is enthousiast over dit project en denkt met ons mee om eventuele systeembelemmingen op te heffen als dit het succes van de deelnemers in de weg kan staan.

#### *Verhuizing Jeugd en verkoop Seinpostweg*

Al lange tijd bestond de wens de beschermd wonen-locatie Jeugd aan de Seinpostweg in Zandvoort te herhuisvesten in Haarlem. In december zijn bewoners van de locatie Jeugd verhuisd naar panden aan de Mary Fleischmannstraat en Kempstraat. Met deze verhuizing is ook direct de nieuwe begeleidingsvisie neergezet: Vitaal Verder aangevuld met het 'fase-perspectief' in het kader van scheiden van wonen en zorg. Na instemming van de vastgoedcommissie met de contourennotitie voor verkoop van ons pand aan de Seinpostweg werd in 2018 gestart met de voorbereidingen voor de verkoop. Het pand is verkocht en in december overgedragen aan de nieuwe eigenaar. In 1971 namen de voorloper van RIBW K/AM en de bewoners hun intrek in het voormalige Strandhotel: toentertijd in hotelkamers, met gebruik van de

hotelinventaris. Op 18 december namen medewerkers en cliënten met een groot feest afscheid van het gebouw.

#### *Groot onderhoud De Boshoeck*

In 2017 is besloten de beschermd wonen-plus locatie De Boshoeck in Velsbroek de komende vijf jaar zonder grootschalige verbouwing te exploiteren. Wel is in 2018 gestart met de voorbereidingen voor het nodige groot onderhoud en het doorvoeren van een aantal verbeteringen in 2019.

#### *Kantoor Stationsplein*

Verhuizing van ons kantoor Stationsplein naar een andere locatie is uitgesteld. De zeer geschikte locatie die wij op het oog hadden bleek onverwacht toch niet beschikbaar. De gunstige huurprijs en ligging van het huidige kantoor maken het overigens aantrekkelijk zolang mogelijk van deze locatie gebruik te maken. De verhuurder heeft de huurtermijn verlengd tot medio 2020 en om die reden zal de zoekopdracht aan de makelaar voor een nieuwe kantoorlocatie in Haarlem in 2019 worden hervat.

#### **Veiligheid**

Het thema 'Veiligheid' krijgt steeds meer de aandacht bij de teams. Zij zoeken hierover ook vaker de samenwerking op met de adviseur Veiligheid.

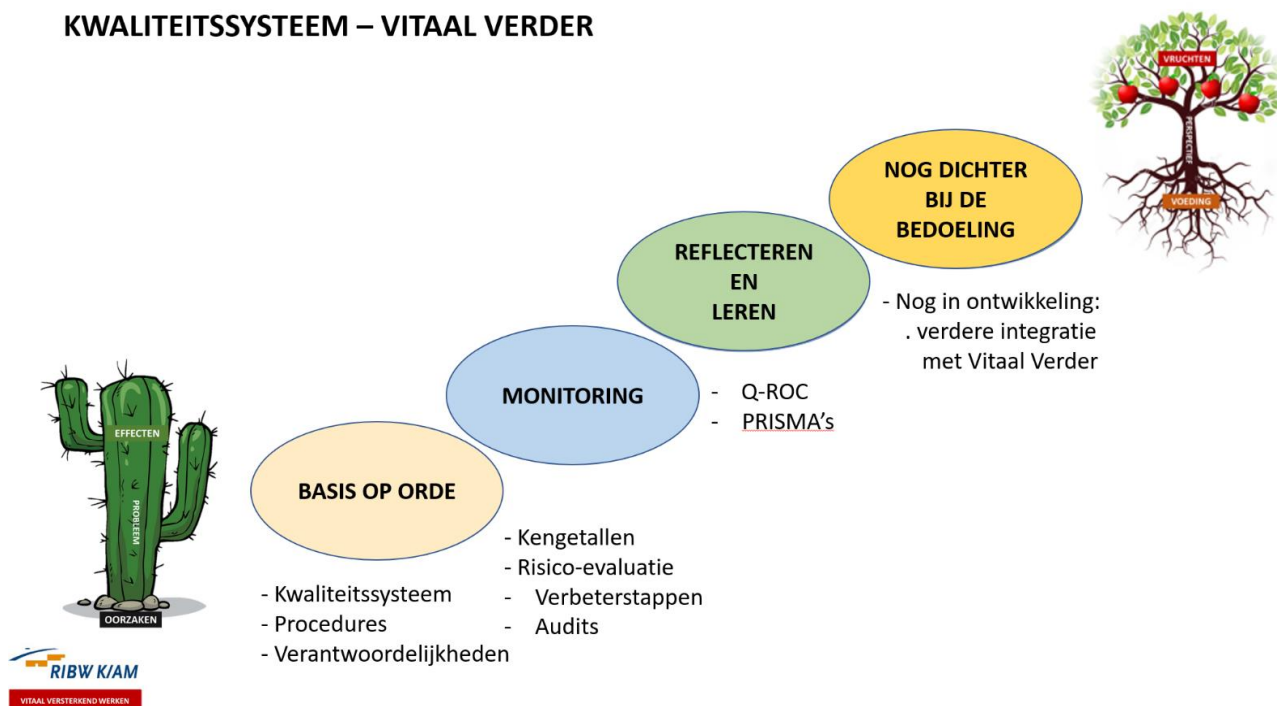
Er zijn goede stappen gezet op het gebied van brandveiligheid en legionellabeheersing. Op een aantal locaties zijn de problemen op die punten hardnekkig en worden aanvullende acties en nieuwe technieken ingezet om de situaties te verbeteren.

## 7. Transparantie en kwaliteit

### 7.1 Kwaliteitsbewustzijn en HKZ

Vanuit de visie op Vitaal versterkend werken wordt gebruik gemaakt van de driehoek voor het bekijken wat er op een bepaald moment nodig is in de begeleiding van de cliënt: moeten er dingen samen met de cliënt gedaan worden om houvast te bieden (**beige** fase), kan een cliënt de gedraging 'nadoen' teneinde patronen te doorbreken (**blauwe** fase), kan er sprake zijn van co-creatie, waarbij begeleider en cliënt versterkend samenwerken (**groene** fase) of is er sprake van eigenaarschap, waarin vernieuwing en herstel plaatsvindt (**gele** fase). Op deze manier wordt ook naar teams gekeken in hun ontwikkeling: bij sommige zaken moet (tijdelijk of structureel) actief ondersteuning geboden worden om de basis stevig te laten staan, op andere gebieden kan er al actief eigenaarschap genomen worden en kan de organisatie/manager een stapje terug zetten. Op basis van de analyse in welke fase een team zit, wordt de ondersteuning aan dit team afgestemd op de behoefte. Soortgelijke parallellen trekken we ook op organisatieniveau, in het kwaliteitsmanagementsysteem. Hieronder is dit grafisch weergegeven.

#### KWALITEITSSYSTEEM – VITAAAL VERDER



In 2018 is ervoor gekozen over te stappen naar de nieuwe HKZ-norm Zorg en Welzijn. Mede onder invloed van deze keuze is in de organisatie hard gewerkt om te borgen dat de basis op orde is en blijft. Tevens zijn er stappen gezet in het verscherpen van rollen en verantwoordelijkheden, onder andere met betrekking tot monitoring en sturing op resultaten. Er is een managementfocus vastgesteld met 5 organisatie-brede speerpunten. Per team wordt besproken hoe het er op het gebied van deze speerpunten voor staat en wat noodzakelijk is om verbetering aan te brengen, indien nodig. De clustermanager heeft expliciet de verantwoordelijkheid gekregen om actief hierop te sturen. Reflectie en



leren wordt vormgegeven door PRISMA-analyses bij incidenten en Q.ROC-gesprekken in teams die al ver genoeg in hun ontwikkeling zijn om te kunnen reflecteren.

In januari 2019 is de externe audit uitgevoerd binnen de organisatie. Hieruit zijn drie niet kritische tekortkomingen voortgevloeid. Op het moment van deze verantwoording wordt de laatste hand gelegd aan het plan van aanpak om deze tekortkomingen aan te pakken.

## **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 VIM-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 VIM-functionarissen vragen voorafgaand aan de VIM-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. In het afgelopen jaar is deze praktijk geëvalueerd en is het VIM-reglement aangevuld met nieuwe inzichten. De VIM-Commissie stelt zich tot doel de kwaliteit van zorg en veilige arbeids- en leefomstandigheden te bevorderen. De werkzaamheden van de commissie bevorderen op korte en lange termijn het welbevinden van cliënten en medewerkers, doordat risicovolle situaties gesignaleerd en preventief aangepakt kunnen worden

In totaal zijn er in dit verslagjaar 1278 individuele meldingen door medewerkers gedaan en 41 door cliënten. Dit is een daling ten opzichte van vorig jaar, toen er 1402 individuele meldingen gedaan werden. We zien een daling van het aantal medicatie-incidenten en een stijging van het aantal meldingen

van grensoverschrijdend gedrag/agressie. Binnen de respectievelijke groepen aandachtsfunctionarissen worden deze resultaten besproken. Bij de medicatie-incidenten lijkt de fluctuatie vooral te wijten aan verschillen in werkwijze van de aandachtsfunctionarissen en de meldingsbereidheid op dit gebied. Bij de incidenten van grensoverschrijdend gedrag zien we een verzwaring van de problematiek bij de doelgroep, wat onder meer leidt tot meer onbegrepen gedrag en incidentmeldingen. Tevens is er ook aandacht geweest voor meldingsbereidheid en eigen grenzen. In sommige gevallen vond men het 'normaal' dat er (op medewerkers) gescholden werd en werd hiervan geen melding gemaakt. Door hierover het gesprek in teams aan te gaan, denkt men bewuster na over situaties en eventueel melden hiervan. Dit kan derhalve leiden tot meer incidentmeldingen.

In 2018 zijn er 72 PRISMA-analyses uitgevoerd. Op dit moment faciliteert een zeer beperkte groep medewerkers de PRISMA-analyse. Dit zorgt voor goede kwaliteit van de uitvoering van analyses, maar de planning en praktische uitvoering is kwetsbaar. Hierdoor wordt soms een analyse pas geruime tijd na het incident uitgevoerd, wat niet optimaal is. Ook wordt PRISMA binnen teams nog niet altijd gezien als leermiddel, maar als last. In 2019 willen we de aandachtsfunctionarissen beter ondersteunen in hun taak om hun eigen team mee te nemen in het nut en de noodzaak van incidentanalyse. Ook wordt onderzocht of er voor alle incidenten of trends waar geen PRISMA-analyse voor gedaan wordt, wel een gestructureerde evaluatie uitgevoerd kan worden.

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 2018 zijn in totaal zeven klachten binnengekomen bij de klachtencommissie. Ter vergelijking: in voorgaande jaren werden respectievelijk in 2017 acht klachten, 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 zeven klachten die in 2018 bij de klachtencommissie zijn binnengekomen, zijn drie klachten via de klachtenprocedure tijdens een hoorzitting in behandeling genomen door de commissie.

Zowel vanuit de instelling als vanuit de commissie wordt er naar gestreefd bij de commissie ingediende klachten zoveel mogelijk door bemiddeling - vóórdat het tot daadwerkelijke klachtbehandeling op een hoorzitting komt - naar tevredenheid van de klager op te lossen. Van de vier andere klachten zijn er drie door bemiddeling door de Raad van Bestuur en/of verantwoordelijke medewerker opgelost en bevindt zich momenteel nog één klacht in een bemiddelingstraject (oktober 2018 ingediend). De klachten die door bemiddeling naar tevredenheid van de klager werden opgelost, werden formeel ingetrokken, waardoor de dossiers konden worden gesloten.

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

Binnen RIBW K/AM is een onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon (CVP) werkzaam. Over het algemeen komt de CVP tevreden cliënten tegen tijdens de bezoeken aan de locaties. Er zijn echter ook cliënten die situaties meemaken waar zij 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 (eenmalig in 2018). Het werk van de CVP gaat ook om wensen van cliënten en het geven van een (praktisch) advies of een vertrouwelijk gesprek met een cliënt. In 2018 hebben 92 mensen de CVP benaderd met 249 kwesties, dat is iets meer dan in 2017 (89 klagers met 249 kwesties). Zoals ieder jaar bestonden ook in 2018 de kwesties in verhouding meer uit klachten dan uit vragen (87% klachten en 13% vragen). Het aantal naastbetrokkenen dat een klacht indiende is net als vorig jaar erg weinig geweest (6).

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 2018 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 (20%); relatie met begeleiders (13%); interventies en maatregelen (10%) en continuïteit van de begeleiding (9%).

### **Klachten en vragen via de familievertrouwenspersoon**

RIBW K/AM werkt samen met een familievertrouwenspersoon (FVP) van de Landelijke Stichting Familievertrouwenspersonen. In 2018 heeft de familievertrouwenspersoon drie casussen behandeld voor RIBW K/AM. Twee casussen betroffen het inwinnen van informatie en advies. In de derde casus voelde familie zich niet serieus genomen en niet voldoende betrokken bij de behandeling. In dit geval is er ook contact geweest tussen de FVP en RIBW K/AM om te bemiddelen in het contact. Het is goed om uiteindelijk via de FVP terug te krijgen van familie dat hun klachten serieus genomen zijn en dat er goede afspraken zijn gemaakt.

## **7.5 Samenstelling cliëntenbestand, wachtlijsten en wachttijden**

### **BW Volume**

De gemiddelde bezetting bedroeg 592,7 plaatsen (+5,3 plaatsen ten opzichte van 2017). Het afstoten van de locatie Seinpostweg in Zandvoort in het vierde kwartaal 2018 zorgde er wel voor dat het BW-volume ultimo 2018 7 plaatsen lager lag dan ultimo 2017. In juli 2018 is het nieuwe contract met de gemeente Haarlem ingegaan. Nieuwe cliënten en cliënten van wie de indicatie wordt vernieuwd, krijgen vanaf die datum een op de persoon toegespitst arrangement. Eind december waren er 51 cliënten met een arrangement waarvan 13 zonder verblijf (beschut wonen) en 38 met verblijf (beschermde wonen). Het totale aantal BW-cliënten zonder verblijf (beschut wonen en VPT) bedroeg ultimo 2018 40.

### **Ontwikkeling zorgzwaarte BW**

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

Categorie	ultimo 2017	ultimo 2018
ZZP2	4	2
ZZP3	225	181
ZZP4	175	165
ZZP5	101	103
ZZP6	8	7
<b>Totaal</b>	<b>513</b>	<b>459</b>

De krimp van het aantal ZZP-cliënten is het gevolg van de toepassing van arrangementen door de gemeente Haarlem vanaf 1 juli 2018.

### **Aantallen cliënten**

Maandelijks kregen gemiddeld 766 cliënten ambulante begeleiding (inclusief overbruggingszorg). Een groei van 104 cliënten ten opzichte van 2017. Gedurende het jaar nam het aantal toe van gemiddeld 745 cliënten in het eerste kwartaal naar 793 cliënten in het vierde kwartaal. Het totaal aantal cliënten met ambulante begeleiding over 2018 bedroeg 1004. Er zijn in 2018 120 cliënten uitgestroomd en 224 cliënten ingestroomd.

De 593 BW-plaatsen in 2018 werden benut door 658 cliënten. In totaal stroomden 73 cliënten uit (13 minder dan in 2017): 12 cliënten kwamen te overlijden, 35 stroomden door naar zelfstandig wonen met ambulante begeleiding door RIBW K/AM en 26 cliënten stroomden uit zonder verdere bemoeienis van RIBW K/AM.

### **Wachlijsten**

De landelijke tendens van oplopende GGZ-wachlijsten is ook terug te zien in de wachlijsten van RIBW K/AM.

### **Beschut/Beschermd wonen**

De wachtlijst voor beschut/beschermd wonen (B/BW) maakt onderscheid in externe en interne cliënten. Om definitief op een wachtlijst geplaatst te worden dient een beoogde cliënt te beschikken over een geldige indicatie of (advies-)beschikking. Cliënten die zich voor ondersteuning aangemeld hebben bij RIBW K/AM en nog niet beschikken over een indicatie/beschikking worden niet meegerekend in onderstaand wachtlijstoverzicht.

Externe cliënten zijn cliënten met een indicatie/beschikking die nog niet in zorg zijn bij de RIBW of cliënten die ambulante overbruggingszorg krijgen in afwachting van plaatsing in een BW-locatie. Interne cliënten zijn in intramurale zorg bij RIBW K/AM. 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 beschut en beschermd wonen (B/BW) aan het einde van elk kwartaal weer.

<b>Ultimo</b>	<b>B/BW intern</b>	<b>B/BW extern</b>	<b>B/BW totaal</b>	<b>B/BW totaal incl. aangemelde cliënten zonder geldige indicatie./beschikking</b>
Q4 2017	32	105	137	228
Q1 2018	48	140	188	292
Q2 2018	45	132	177	293
Q3 2018	54	136	190	344
Q4 2018	52	136	188	341

Uit bovenstaande gegevens kunnen we concluderen dat er in de loop van 2018 een gestage groei is te zien met betrekking tot het totaal aantal interne en externe wachtlijst-cliënten die in het vierde kwartaal stabiliseert.

Opgemerkt dient te worden dat:

- centrumgemeente Haarlem per juli 2018 het product intramurale zorg, Beschermd Wonen, gheredefinieerd heeft en 'opgesplitst' heeft in de woonarrangementen Beschut Wonen en Beschermd Wonen;
- zoals ook genoemd in het vorige jaarverslag verkrijgen wij steeds betrouwbaarder rapportages vanuit NEDAP-ONS, waarbij cliënten op basis van de classificering 'intern/extern' volgens de gemeentelijke definities zijn geregistreerd;
- de wachtlijsten van de Amstelveense woonvoorzieningen (Graaf Janlaan en De Landtong) niet geheel helder zijn doordat centrumgemeente Amsterdam een andersoortig wachtlijstbeheer voert.

De zichtbare groei in het aantal wachtlijstcliënten is toe te schrijven aan een aantal fenomenen. Ten eerste hebben we te maken met de aanzuigende werking van aanmeldingen voor de nieuwe voorzieningen Willem Drees en De Coda die, voor de Willem Drees deels en voor De Coda geheel, gefaseerd gevuld zijn met wachtlijstcliënten. Voor De Coda is deze gefaseerde instroom nog steeds gaande. Ten tweede hebben de verhuizing - en de daarbij afgesproken tijdelijke innamestop van nieuwe cliënten vanaf het vierde kwartaal 2018 - op de locatie Jeugd en het met voorrang doorplaatsen van cliënten van Kleverpark een effect gehad op de groei van de wachtlijst. De locatie Jeugd kent een vrij constante aanmeldingsstroom en een relatief grote door-/uitstroom. Door de tijdelijke zorginnamestop is de wachtlijst, zowel in aantal als in wachtduur, voor deze woonvoorziening opgelopen. De cliënten van Kleverpark, die voorheen (op een enkeling na) niet als interne kandidaat op een wachtlijst stonden, hebben vanwege de sluiting van deze woonvoorziening de wachtlijst doorkruist. Daardoor konden andere wachtlijst-cliënten niet geplaatst worden, wat een stagnatie of groei van bepaalde wachtlijsten heeft veroorzaakt. Ten derde zijn er vanwege verdere afbouw van klinische GGZ-bedden meer cliënten aangemeld voor woonvoorzieningen van RIBW K/AM. En ten vierde zien we nog steeds 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.

In het vierde kwartaal zien we in zowel het totaal aantal wachtlijstcliënten als het aantal externe wachtlijstcliënten een afvlakking. Niet alleen omdat er meer wachtlijstcliënten geplaatst zijn, maar ook omdat er in overleg met betrokkenen een aantal aangemelde cliënten 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 beschermd wonen zijn mede daardoor nog steeds aanzienlijk. Per locatie varieert de wachttijd van zo'n zes maanden tot bijna drie jaar. Opvallend is dat er steeds vaker een beroep wordt gedaan op het verkrijgen van een

urgentiestatus, een voorrangregeling waarbij de wachtljstvolgorde doorbroken wordt, ook vanuit de gemeente.

Onduidelijk is wat het effect is van het verder uitkristalliseren van het 'Scheiden van wonen en zorg' en het verder doorvoeren van de Vitaal Versterkend Werken-visie hierin (en op iets langere termijn de komst van de WLZ) op de wachtljstsystematiek en wachtljstbeheer van RIBW K/AM.

Een projectleider bij RIBW K/AM start, onder leiding van de Raad van Bestuur en de projectleider Vitaal Wonen, in het eerste kwartaal 2019 een wachtljstonderzoek. In combinatie hiermee gaat centrumgemeente Haarlem een eigen wachtljstonderzoek uitvoeren, meer gericht op het 'opschonen' van de GGZ-wachtljst. Naar verwachting starten zij hiermee in het tweede kwartaal van 2019.

### **Ambulante begeleiding**

Afspraken met de gemeenten vereisen dat ambulante cliënten binnen tien dagen na aanmelding in zorg worden genomen. In principe is er geen wachtljst voor ambulante begeleiding. In 2018 zagen we in bepaalde gebieden een kleine wachtljst ontstaan, waardoor de termijnen zoals afgesproken in de zorginkoop-afspraken niet werden gehaald. De wachtduuroverschrijding fluctueerde van enige dagen tot enkele weken.

## 8. Financiën

### Resultaat

Het resultaat over 2018 bedroeg € 2,0 mln. Van het resultaat is € 1,3 mln. toegevoegd aan de bestemmingsreserves en € 0,7 mln. aan de algemene reserves. Het totale eigen vermogen per ultimo 2018 bedroeg € 17,9 mln.

### Vermogenspositie

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

	2018	2017
<b>Resultaatratio</b> (resultaat ten opzichte van de opbrengsten)	4,9%	4,5%
<b>Liquiditeitsratio</b> (vlottende activa ten opzichte van de kortlopende schulden)	3,3	4,0
<b>Solvabiliteitsratio</b> Eigen vermogen/balanstotaal	58,0%	51,9%
Eigen vermogen/totale opbrengsten	43,7%	40,8%

#### Toelichting resultaatratio:

De resultaatratio steeg met 0,4 procentpunten. In het resultaat is een boekwinst uit de verkoop van onroerend goed verwerkt. Op basis van het resultaat exclusief bijzondere posten (het genormaliseerde resultaat) daalde de resultaatratio van 4,1% in 2017 naar 1,2% in 2018.

#### Toelichting liquiditeitsratio:

De liquiditeitsratio daalde van 4,0 naar 3,3. De vorderingen stegen met € 3,1 mln. naar € 6,8 mln. Het betaalgedrag van de gemeenten is goed; de vlottende activa bedragen ongeveer 2 maanden omzet. De liquide middelen daalden van € 12,8 mln. naar € 11,9 mln. De kortlopende schulden stegen met € 1.4 mln. naar € 5,7 mln. door onder andere € 0,9 mln. hogere aflossingsverplichtingen op de langlopende leningen.

#### Toelichting solvabiliteitsratio:

Het balanstotaal steeg € 0,2 mln.; de toevoeging van het resultaat van € 2,0 mln. aan het eigen vermogen zorgde voor een stijging van de ratio eigen vermogen/balanstotaal met 6,1 procentpunten naar 58,0%. Het eigen vermogen en de omzet namen allebei met € 2,0 mln. toe met als gevolg een stijging van de verhouding eigen vermogen/totale opbrengsten met 2,9 procentpunten naar 43,7%.

### Voorzieningen

De voorzieningen stegen met € 40k. Er was een vrijval van € 123k in de voorziening ORT maar daar stonden doteringen in de voorzieningen LFB, langdurig zieken en onderhoud tegenover. De voorziening gratificaties bleven vrijwel gelijk. Het volgende overzicht toont de details.



(x € 1000)	Saldo	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo
Voorziening:	ult. 2017				ult. 2018
Onderhoud	2.661	361	342	0	2.679
ORT	182	0	39	123	19
Gratificaties	697	24	29	0	692
Langdurig zieken	341	220	172	0	389
Levens fase budget	1.043	154	12	0	1.185
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>4.924</b>	<b>758</b>	<b>594</b>	<b>123</b>	<b>4.964</b>

### Productie

In 2018 is een BW-productie van gemiddeld 592,4 plaatsen gerealiseerd (216.208 dagen), een groei van 5 plaatsen ten opzichte van 2017. Die groei is vrijwel volledig terug te vinden in Haarlem in de categorie VPT/Beschut wonen, zoals blijkt uit de onderstaande tabel.

<i>(gemiddelde aantal plaatsen)</i>	2018	2017
Haarlem (ZZP+beschermd wonen)	483,2	484,4
Haarlem (VPT+beschut Wonen)	32,2	25,4
Amsterdam	45,9	46,8
Alkmaar	24,8	25,1
Jeugd	0,6	1,1
WLZ	2,7	2,9
PGB/Ext. indicatie/Kort verblijf	3,0	1,6
<b>Totaal</b>	<b>592,4</b>	<b>587,4</b>

De belangrijkste mutaties in de productiecapaciteit waren in april de sluiting van de locatie Pervola (15 plaatsen) en de opening van de locatie Willem Drees (32 plaatsen). Net als Pervola ging de locatie Flora (20 plaatsen) op in Willem Drees. Na enkele maanden van verbouwingen werd in oktober de locatie Flora opnieuw in gebruik genomen onder de naam De Coda. In december werd het pand aan de Seinpostweg in Zandvoort afgestoten (28 plaatsen).

In de ambulante begeleiding groeide het aantal begeleidingsuren (+29%) sterker dan de groei van het aantal cliënten (+15%). De in 2017 ingezette daling van de ambulante dagbesteding ging in 2018 sterk door. De krimp bedroeg in 2018 20% ten opzichte van 6% in 2017.

<i>Ambulante zorg (incl. overbruggingszorg)</i>	2018	2017
Begeleiding in uren	61.479	47.958
Dagbesteding in dagdelen	6.567	8.236

In de maatschappelijke opvang (MO) werden 55,9 plaatsen gerealiseerd ten opzichte van 50,5 plaatsen in 2017. Met name de locatie Hoofddorp was met een veel hogere bezettingsgraad verantwoordelijk voor de groei. Het aantal cliënten waarvoor RIBW K/AM de woning faciliteerde gekoppeld aan MO-begeleiding (Herkanswoningen) daalde van gemiddeld 21,3 in 2017 naar 17,1 in 2018.

## Exploitatie

(x € 1000)	2018	2017
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Opbrengsten BW en BZW	37.969	37.099
Subsidies	1.546	1.754
Overige bedrijfsopbrengsten	1.419	45
Som der bedrijfsopbrengsten	40.935	38.897
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	26.829	24.901
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.537	1.557
Overige bedrijfskosten	10.328	10.435
Som der bedrijfslasten	38.693	36.893
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	2.242	2.004
Financiële baten en lasten	-235	-267
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u>2.007</u>	<u>1.737</u>

De bedrijfsopbrengsten stegen met € 2,0 mln.:

- De beschermd wonen-inkomsten stegen door een hoger volume en tariefindexeringen. Per 1 juli 2018 is het grootste deel van de MO-dienstverlening overgeheveld vanuit een subsidierelatie naar het nieuwe BW-contract met Haarlem; daardoor verschoof € 0,6 mln. omzet van subsidies naar beschermd wonen.
- De groei in de ambulante dienstverlening komt beperkt terug in de omzet (+€ 0,2 mln.) omdat in het nieuwe contract met Haarlem en de IJmond-gemeenten het gemiddelde uurtarief met 21% daalde.
- De inloopvoorzieningen en de inzet in de sociale wijkteams van Haarlem zorgden voor groei in de subsidies, evenals een nieuwe subsidie voor de ambulante dienstverlening in Heemstede. De totale subsidie-inkomsten daalden echter door overheveling van MO-dienstverlening naar het BW-contract.
- In de overige bedrijfsopbrengsten is de boekwinst verwerkt van € 1,4 mln. uit de verkoop van onroerend goed in Zandvoort.

De bedrijfslasten stegen totaal met € 1,8 mln.:

- De kosten van het eigen personeel stegen € 1,0 mln. door de CAO-effecten en door de groei van het gemiddelde aantal fte's met 14,5.
- De kosten van extern personeel namen € 0,9 toe door de inhuur voor het Vitaal Verder-programma, de inzet van uitzendkrachten en beveiligers bij de teams en de inhuur om het verloop op te vangen bij clustermanagers en stafafdelingen.

## Investeringen

In 2018 werd € 0,8 mln. geïnvesteerd (2017: € 0,7 mln.) waarvan € 0,5 mln. in het nieuwe pand aan het Willem Dreesplantsoen in Haarlem. De verkoop van het pand aan de Seinpostweg in Zandvoort zorgde voor een desinvestering van € 0,4 mln.

## **9. Medezeggenschap en participatie**

RIBW K/AM hecht aan betrokkenheid van zowel medewerkers als cliënten en familie en naastbetrokkenen 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, bewonerscommissies en de klankbordgroep Familie en naastbetrokkenen als met de Ondernemingsraad.

### **9.1 Cliënten**

Zie voor een toelichting bij deze paragraaf bijlage 1.

Gezien alle maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen was het nodig de cliëntenmedezeggenschap opnieuw vorm en inhoud te geven. Ook de mate waarin de Centrale Cliëntenraad (CCR) haar rol kan vervullen in het proces waarin RIBW K/AM zich bevindt speelt hierbij een rol. In overleg met het dagelijks bestuur is in 2017 een externe procesbegeleider/mediator aangesteld. Eind 2017 heeft hij een inventarisatie uitgevoerd onder de leden van de Centrale Cliëntenraad, de Raad van Bestuur, medezeggenschapsondersteuners en enkele leidinggevenden binnen RIBW K/AM. Gekeken is naar waar ontwikkelpunten lagen en hoe de medezeggenschap naar een meer professioneel en zakelijk niveau kon 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 en die vervolgens is vastgesteld. In het verslagjaar is de inrichting van de nieuwe cliëntenmedezeggenschap verder uitgewerkt en met ingang van 2019 is de cliëntenmedezeggenschap anders georganiseerd.

Het afgelopen jaar hebben – om diverse redenen - verschillende leden van het dagelijks bestuur van de CCR hun functie neergelegd. De in 2018 demissionair geworden CCR houdt zich bezig met de nog lopende zaken. De raad blijft wekelijks bij elkaar komen om de aansluiting met elkaar te houden. Wanneer nodig kunnen zij de Raad van Bestuur uitnodigen/bevragen.

In het verslagjaar heeft de CCR regelmatig overlegd met de Raad van Bestuur, waarvan eenmaal in aanwezigheid van een delegatie van de Raad van Toezicht.

De CCR heeft gevraagd advies gegeven over de vernieuwde cliëntenmedezeggenschap en heeft ingestemd met contantloos betalen en aanpassing van de organisatie van RIBW K/AM: van het organiseren van teams per gebied naar organiseren per soort begeleiding. Verder is de raad onder andere geïnformeerd over de financiële rapportage over het eerste halfjaar, de verzuimcijfers en de organisatieontwikkeling.

Begin 2019 worden twee cliëntvrijwilligers geworven voor het Steunpunt Cliëntenmedezeggenschap, die verschillende taken zullen uitvoeren. Zo wordt er onder andere een interactieve voor iedereen toegankelijke website gerealiseerd met informatie, een agenda, chatbox, polls, nieuwsberichten, notulen van de medezeggenschapsbijeenkomsten, oproepen voor nieuwe projectgroepen etc. Het is de bedoeling dat er straks per cluster een aantal cliënten zijn die zich als redactielid willen inzetten om bijvoorbeeld stukjes te schrijven.

## 9.2 Medewerkers

### Algemeen

De Ondernemingsraad (OR) heeft in 2018 de vergaderfrequentie weer op een keer per twee weken vastgesteld en regelmatig overleg gevoerd met bestuur, teams en werknemers over de positieve en negatieve kanten van de organisatietransitie die nog steeds gaande is. Positief is de ambitie om de organisatie te ontwikkelen tot een professionele zorgaanbieder van naam in de regio en in het werkveld. Negatief zijn hardnekkige organisatieproblemen, zoals groot personeelsverloop, een hoog ziekteverzuim en een hoge werkdruk. De OR zal zich tot het uiterste blijven inspannen om de ontwikkeling van de organisatie in goede banen te leiden.

### Besluiten van de OR

De OR heeft in 2018 advies uitgebracht over de volgende organisatiebesluiten:

- Organisatieaanpassing: invoering clustermanagement
- Afbouw locatie en opheffing team Kleverpark
- Verhuizing locatie Jeugd aan de Seinpostweg en verkoop locatie

De OR heeft in 2018 instemming gegeven aan de volgende regelingen:

- Werktijdenregeling Willem Drees
- Nieuw beleid inzake tijdelijke dienstverbanden
- Verlenging opdrachtovereenkomst bedrijfsarts (Immediator)
- Verlenging opzegtermijn arbeidscontracten
- Wijziging werktijdenregeling locaties Floriande, Alzette en Weijlandt
- Wijziging werktijdenregeling De Noordrand (alleen vervroeging werktijden)
- Dienstenwijziging Jeugd (tijdelijke vervanging slaapdienst door nachtdienst)
- Risico-onderzoeken op locaties (RI&E): De Baron, Laan der Nederlanden, Transvaal, MO Haarlemmermeer, Jeugd

### Lopende zaken 2018 en 2019

- Aanpassing verzuimbegeleiding, instemmingsverzoek
- Herinrichting teamondersteuning, adviesaanvraag

### Vergadering en overleg

In 2018 is er zeven keer overleg geweest tussen OR en Raad van Bestuur, inclusief het halfjaarlijkse overleg samen met een delegatie van de Raad van Toezicht op 14 mei en op 28 november. In 2018 kwam de OR zelf vijftien keer bijeen voor een vergadering.

### Commissie Veiligheid Gezondheid Welzijn en Milieu (VGWM)

De commissie VGWM is een onderdeelcommissie van de OR met drie vaste OR-leden en twee medewerkers uit de organisatie. In 2018 is de commissie zes keer bij elkaar geweest. Qua bezetting zijn er in 2018 veel wisselingen geweest door in totaal vijf vertrekkende leden uit de OR en de komst van drie nieuwe OR-leden, door tussentijdse verkiezingen in augustus 2018.

Onderwerpen die in 2018 aan de orde zijn geweest:

- Risico-inventarisatie en Evaluatie (RI&E) op de locaties: beoordeling van plannen van aanpak in het kader van instemmingsverzoeken aan de OR en overleg met de veiligheidsfunctionaris over invulling en status van de RI&E 's.
- Jaarlijks gesprek met de bedrijfsarts, onder meer over verzuimbeleid en verzuimcijfers.

- Beleid op werkplekken/kantoren door RIBW K/AM: uitzetten en inventariseren van vragenlijsten, ingevuld door teams en overleg hierover met contactpersonen OR, bestuurder en vastgoedmanager.

#### **Overige onderwerpen**

- De OR heeft contact met de achterban via intranet, mail, contactpersonen en locatiebezoek. In 2018 zijn er contactpersonendagen geweest op 4 april en 31 oktober.
- In augustus 2018 zijn er tussentijdse verkiezingen georganiseerd voor vrijkomende zetels in de OR en zijn vier medewerkers gekozen als nieuw lid van de OR
- De OR heeft in 2018 gebruik gemaakt van haar scholingsrecht en tweemaal een tweedaagse in-company training gevolgd, op 6 en 7 juni en op 24 en 25 oktober.
- De OR heeft per 1 december 2018 een nieuwe ambtelijk secretaris gekregen.

### **9.3 Familie**

RIBW K/AM vindt de samenwerking rond de begeleiding (tussen cliënt, begeleider, familielid en/of naastbetrokkene), maar ook rond beleid, belangrijk. Wij hebben dan ook een Klankbordgroep Familie en naastbetrokkenen. De klankbordgroep heeft geen medezeggenschap, maar adviseert het bestuur en management en geeft desgevraagd haar mening over beleidszaken. In 2018 heeft de Raad van Bestuur met de klankbordgroep geëvalueerd, waarbij zij met elkaar hebben onderzocht hoe zij ook binnen de nieuwe clusterindeling van toegevoegde waarde kan zijn. Begin 2019 verwachten wij een nieuwe koers af te kunnen spreken.

## 10. Governance

Zie voor een toelichting bij dit hoofdstuk bijlage 1.

### Toezichtverrichtingen 2018

- 2018 stond net als 2017 bovenal in het teken van de organisatiewijziging/-ontwikkeling Vitaal Verder bij RIBW K/AM. De raad hield ook in 2018 toezicht op deze ontwikkeling. Daartoe kreeg zij updates en presentaties in de vergaderingen.
- In 2018 werd zesmaal vergaderd. Onderwerpen waren o.a.:
  - Voortgang Vitaal Verder
  - Aanzet tot meerjarensценario
  - (zelf)Evaluatie Raad van Toezicht
  - Visie op toezicht houden
  - Verkoop 'Strandhotel'
- De Raad van Toezicht volgde alle managementrapportages en kwartaal- en jaarcijfers. Het accountantsverslag, de jaarrekening en het bestuursverslag 2017, alsmede de begroting 2018 werden na kritische bevragingen 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 is het plan van aanpak bij de verbeterbegroting geagendeerd en goedgekeurd. De commissie is in 2018 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. De kwaliteitsrapportage over 2017 is besproken. De commissie is in 2018 eenmaal 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. De commissie is in 2018 eenmaal bij elkaar geweest.

### **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 2019

In 2019 zullen de ontwikkelingen waarop wij ons de afgelopen jaren hebben voorbereid voor het eerst concreet vorm gaan krijgen. Vanuit de nieuwe aanbesteding worden steeds meer indicaties vanuit het nieuwe 'arrangementenmodel' van de centrumgemeente Haarlem afgegeven. Hiermee krijgt het scheiden van wonen en zorg steeds meer vorm in de praktijk. Voor een grote groep cliënten betekent dit dat hun leven in een (vaak geclusterd) wooncomplex centraal komt te staan. Een leven waarin zij intensief ondersteund worden om hun rol als burger weer volledig op te pakken. De intensieve ondersteuning vindt plaats vanuit de principes van Vitaal Versterkend Werken. Dat betekent dat de maatschappelijke rollen die zij (net als iedereen) vervullen 'op maat' worden ingericht met behulp van 'de schuifjes'. Een maat die zodanig gekozen wordt dat daarbinnen regie gevoerd kan worden. Op vrijwel alle gebieden gaat dit betekenen dat zij dit met soms (en tijdelijke) intensieve ondersteuning zelf doen. Waardoor zij trots, vaardigheid en gelijkwaardige samenwerking kunnen ervaren. Dit zal voor cliënten en voor medewerkers wennen zijn.

Doordat cliënten weer volwaardig burger worden (al is het met intensieve ondersteuning), zal ook hun financiële situatie veranderen. Zij betalen niet langer een eigen bijdrage voor het 'wonen'. In plaats daarvan betalen zij huur en ontvangen huurtoeslag. Op individueel niveau kan dit effecten hebben op het vrij besteedbaar inkomen. De begeleiding zal cliënten ondersteunen om optimaal gebruik te maken van beschikbare (gemeentelijke) voorzieningen om eventuele nadelige effecten zo veel mogelijk te compenseren. Het betekent ook dat wij in overleg zullen treden met de regiogemeenten over de beschikbaarheid van voldoende betaalbare (geclusterde) woonvormen.

Voor onze woonvoorzieningen betekent dit dat een aantal complexen geleidelijk van aard zal veranderen. Van een BW-complex met werkruimtes voor het begeleidingsteam naar wooncomplexen waar de begeleiding intensieve ambulante ondersteuning (op afspraak en op afroep) biedt. Dit verandert ook het aanbod van ondersteunende diensten in deze complexen.

In 2019 zal ook meer bekend worden over de overgang naar de Wet Langdurende Zorg (WLZ) voor cliënten die een beroep moeten doen op 24-uurs zorg. Naar verwachting zullen hierdoor veel van de complexen waarin de scheiding van wonen en zorg niet mogelijk is uiteindelijk vanuit de WLZ gefinancierd gaan worden. Ook zal meer duidelijk worden over de verdere decentralisatie van het beschermd wonen. Van de huidige centrumgemeenten naar de individuele gemeenten. Wij verwachten dat wij hier met onze clustergerichte benadering goed op zijn voorbereid.

Al met al zal 2019 het jaar worden waarin we met elkaar de eerste echte praktijkervaringen gaan opdoen met het 'nieuwe ondersteunen' (intensief, flexibel en niet langer aan woonvoorzieningen gekoppeld). Wij hebben ons hierop goed voorbereid, en met de kracht en creativiteit binnen onze organisatie zullen wij eventuele onvoorziene knelpunten weten op te lossen.

## **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 mensen een klacht kunnen indienen. We stimuleren dat een klacht direct op de betreffende plek wordt besproken tussen cliënt en begeleider/verantwoordelijke voor de werkeenheid 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. Komen partijen er niet uit, dan kan de cliënt natuurlijk altijd een klacht indienen bij de onafhankelijke externe 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 plaatsvindt.

Er zijn cliënten die zich rechtstreeks met hun klacht tot de Raad van Bestuur wenden. Het komt ook steeds meer voor dat een klacht weliswaar wordt ingediend ter behandeling door de klachtencommissie, maar dat vervolgens in samenspraak met de bestuurder of de directie en de klachtencommissie wordt besloten de klager te vragen of hij of zij akkoord gaat met bemiddeling door de Raad van Bestuur, directie en/of 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 dan kan altijd nog behandeling door de klachtencommissie plaatsvinden. Uiteraard staat het de cliënt vrij om niet met bemiddeling akkoord te gaan en de klacht direct 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/familie- vertrouwenspersoon. 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/De Meerlanden (K/AM), Leviaan 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 door de klachtencommissie over het jaar 2018 heeft in december 2018 plaatsgevonden. De evaluatie met de bestuurders vindt in het voorjaar 2019 plaats.

De klachtencommissie bestaat uit minimaal vijf leden, te weten:

- a. Twee leden, aangewezen door de centrale cliëntenraad/bewonerscommissie van RIBW K/AM, Leviaan en Stichting Anton Constandse.
- b. Twee leden aangewezen door de Raad van Bestuur van RIBW K/AM, Leviaan en 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 verzwaard adviesbevoegdheid inzake deze benoemingen en wordt hierover tijdig benaderd. De benoeming van de leden vindt plaats voor een periode van vier jaar. Herbenoeming is mogelijk voor één periode.

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

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

Met betrekking tot de zeven ontvankelijke klachtbrieven die in 2018 bij de klachtencommissie binnenkwamen, zijn drie klachten via de klachtenprocedure in een hoorzitting in behandeling genomen door de commissie. Op één belegde hoorzitting is klager niet verschenen. Eénmaal is een aangevangen hoorzitting opgeschort wegens de afwezigheid van een medewerker van wie de aanwezigheid voor het verkrijgen van informatie essentieel was. Drie andere ingediende klachtbrieven zijn in 2018 door bemiddeling tussen het bestuur en de cliënt naar tevredenheid opgelost. In een klachtonderdeel waarin schadevergoeding van de instelling werd geëist, heeft de klachtencommissie zich onbevoegd verklaard.

### **Adviezen en reacties Raad van Bestuur**

De klachtenprocedure wordt ook gezien als een kwaliteitsinstrument voor de instelling. Klachten geven weer wat de mening en wensen van cliënten zijn. Vaak overstijgt dit de individuele klacht van de klager. De instelling beoogt met de uitspraken en adviezen van de klachtencommissie de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

De klachtencommissie heeft bij een uitspraak geadviseerd om in het belang van een goede samenwerking en het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de cliënt, de persoonlijk begeleider van de cliënt niet (mede)verantwoordelijk te maken voor het besluit tot het opleggen van een maatregel aan de cliënt, maar wel de zienswijze van de persoonlijk begeleider mee te laten wegen. De Raad van Bestuur heeft aangegeven dit advies met de clustermanagers te zullen bespreken.

De Raad van Bestuur heeft naar aanleiding van een andere uitspraak, het Protocol 'Overlijden van een Cliënt' aangescherpt. Door de Raad van Bestuur is tevens aangegeven dat een manager gevraagd zou worden een medewerker aan te spreken over onheuse bejegening van een cliënt.

Ten aanzien van een afgegeven advies over een kamerinspectie heeft de Raad van Bestuur gereageerd dat zij in overleg met de beleidsmedewerker Kwaliteit het beleid rond artikel 21 van de Algemene Leveringsvoorwaarden GGZ zullen aanscherpen.

Door de klachtencommissie is wederom het belang van zorgvuldige communicatie naar en bejegening van de wettelijk vertegenwoordiger, zoals een mentor, benadrukt. Het advies is de wederzijdse rechten en plichten en bevoegdheden in het cliëntdossier vast te leggen en structureel te evalueren, waarbij zoveel mogelijk degene over wie het mentorschap is uitgesproken wordt betrokken. De Raad van Bestuur heeft hierop gereageerd door hier extra aandacht aan te besteden, onder andere door middel van een verdiepingsleergang 'Vitaal Verder' voor begeleiders.

	<b>Aantal klachten</b>	<b>Toelichting/onderwerpen</b>
In 2018 gemeld	7	
In 2018 afgehandeld	6	
Nog niet afgerond; bemiddeling is gaande  (klacht in oktober 2018 ingediend)	1	Via verzoek om bemiddeling door commissie of aanbod van de directie wordt getracht door middel van bemiddeling door de directie voor cliënt een goede oplossing te vinden
Ingetrokken na bemiddeling	3	Via verzoek om bemiddeling door commissie en akkoord door de directie is door bemiddeling door de directie of verantwoordelijk medewerker voor cliënt een goede oplossing gevonden
Onbevoegd	1	Schadevergoeding
Behandeld door klachtencommissie	3	Onderwerpen van de klachten, door de commissie behandeld, waren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• geen goede communicatie/informatievoorziening (3x)</li> <li>• kwaliteit begeleiding (1x)</li> <li>• privacy-schending (2x)</li> <li>• slechte belangenbehartiging (1x)</li> <li>• bejegening (1x)</li> <li>• aan cliënt wordt geen of onvoldoende ondersteuning/begeleiding geboden (1x)</li> <li>• geen hoor en wederhoor (1x)</li> <li>• onterechte schorsing (1x)</li> </ul> <p>Er zijn meer onderwerpen dan het absolute aantal klachten, omdat een klacht in het algemeen bestaat uit meerdere klachtonderdelen.</p>
Ongegrond	5	-
Gegrond	3	Zie onder 'adviezen' voor de genomen maatregelen
Deels gegrond deels ongegrond	1	Zie onder 'adviezen' voor de genomen maatregelen

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

De meeste kwesties betroffen:

- Woonsituatie, onder andere Privacy: het binnenkomen zonder aankondiging voor onderhoud. Dit is helaas een jaarlijks terugkerende klacht. Cliënten mogen weliswaar geen onderhoud weigeren, maar dienen wel op de hoogte gebracht te worden dat er onderhoud plaats gaat vinden, zodat zij kunnen kiezen erbij aanwezig te zijn of hun kamer en spullen van waarde op te ruimen.
- Relatie begeleider en vrije keuze hulpverlener: een aantal cliënten wilde een andere Persoonlijk Begeleider (PB-er) wat niet mogelijk was doordat er maar weinig PB-ers in de betrokken teams zitten.
- Interventies en maatregelen:
  - schorsing zonder het regelen van vervangend verblijf of mogelijkheid bezwaar aan te tekenen; pandverbod; bezoekverbod zonder voorwaarde of evaluatietermijn.
  - interventies uitgeschreven door eigen PB-er, wat de relatie cliënt – PB-er schaadt.
- Continuïteit:
  - vanuit verschillende locaties klagen ambulante cliënten dat hun begeleiding erbij inschiet als er crisis op de beschermd wonen-locatie. Zij moeten dan hun hulpvraag uitstellen tot het volgende contactmoment, soms een week later.
  - Ook beschermd wonen-clieënten vinden het moeilijk hun hulpvraag uit te moeten stellen tot hun vaste PB-er in dienst is. De verwachting bestaat dat bij een woonvorm dagelijks begeleiders beschikbaar zijn om hulpvragen te beantwoorden. Cliënten zien wat dat betreft geen meerwaarde van beschermd wonen ten opzichte van zelfstandig wonen met ambulante begeleiding, waar zij ook hun hulpvraag uit moeten stellen tot het contactmoment.
- Informatievoorziening: cliënten twijfelen aan de informatie die zij van hun begeleider gekregen hebben. Vragen ging bijvoorbeeld over de lengte van wachtlijsten voor ambulante begeleiding; het huisdierenbeleid dat door de gemeente bepaald zou zijn; het interne verhuisbeleid dat door de gemeente bepaald zou zijn; de aanschaf van lampen in een beschermd wonen-woning, wat door de cliënt zelf betaald zou moeten worden.
- Internet en telefonie:
  - Een aantal cliënten voelt zich minder veilig doordat er geen vaste telefoonlijn meer is waarmee zij het kantoor kunnen bereiken.
  - Klachten over facturering internet en televisie, terwijl er geen gebruik van wordt gemaakt.
- Maatschappelijke veranderingen:
  - Met betrekking tot omklappen van woningen zijn er vragen van cliënten over bijvoorbeeld het overnemen van de inventaris en over de procedure bij contingent-woningen.
  - Cliënten voelen een druk om uit te stromen.
- Overig: te weinig opvang voor cliënten na incidenten (bijvoorbeeld overlijden) op de beschermd wonen-locatie.

### Informatie over de klagers/kwesties de afgelopen 3 jaar

	2018	2017	2016
Klagers/kwesties	92 / 249	89 / 201	91 / 212
Klachten/vragen	217 / 39	167 / 34	160 / 52
Cliënt/Naastbetrokkene	86 / 06	84 / 05	84 / 07

**Aantal kwesties naar onderwerp de afgelopen drie jaar**

<b>Onderwerpen</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Woonsituatie/onderhoud/veiligheid (overlast) en privacy	48 (20%)	41 (20%)	46 (21%)
Begeleidingsplan/afspraken	16 (7%)	20 (10%)	6 (3%)
Relatie begeleiders/vrije keuze begeleider	31 (13%)	30 (15%)	32 (15%)
Interventies/maatregelen/ontslagprocedure	25 (10%)	14 (7%)	19 (9%)
Doorstroom/plaatsing/verhuiscens	15 (6%)	10 (5%)	12 (14%)
Medicatie en behandelkwesties	10 (4%)	14 (7%)	6 (3%)
Geldzaken	18 (7%)	11 (6%)	29 (14%)
Dossier - gegevensverwerking	7 (3%)	4 (2%)	3 (1%)
Medezeggenschap/ Informatievoorziening	15 (6%)	09 (5%)	7 (3%)
Maatschappelijke-/organisatie- veranderingen	10 (4%)	17 (8%)	19 (9%)
Internet en telefonie	6 (3%)	9 (4%)	6 (3%)
Klachtafhandeling	8 (3%)	10 (5%)	4 (2%)
Overige	11 (5%)	11 (6%)	17 (8%)
<b>TOTAAL</b>	<b>249 (100%)</b>	<b>201 (100%)</b>	<b>212 (100%)</b>

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

Met ingang van 2019 is de cliëntenmedezeggenschap anders georganiseerd. Er is een Steunpunt Cliëntenmedezeggenschap (SMZ) ingericht, een onafhankelijk advies- en ondersteuningsbureau. Het steunpunt bestaat uit drie ondersteuners en twee cliënten. Zij zijn verantwoordelijk voor de organisatie en het faciliteren van de medezeggenschap op centraal- en clusterniveau en daar waar nodig op locatieniveau. Het steunpunt inventariseert, informeert en ondersteunt de clusterplatforms en de Centrale Cliëntenraad. Op locatieniveau kunnen zij adviseren en ondersteunen bij de organisatie van medezeggenschap op maat. Adviesaanvragen vanuit het management en voorstellen vanuit cliënten worden ingediend bij het steunpunt. Daar wordt gekeken op welke manier en waar deze behandeld worden. Cliënten kunnen zich aanmelden als panellid of projectgroeplid en/of als lid van een clusterplatform. Via het clusterplatform kunnen zij gekozen worden als lid van de Centrale Cliëntenraad. Een panellid kan incidenteel zijn mening geven over bepaalde onderwerpen of kan worden uitgenodigd voor een bijeenkomst. Een projectgroeplid werkt op oproepbasis en kan worden uitgenodigd voor deelname aan een project.

RIBW K/AM stelt jaarlijks een bepaald budget ter beschikking van de cliëntenmedezeggenschap. Dit kan passend binnen de doelstelling naar eigen inzicht worden besteed.



## **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 2018 vijf leden. Eind 2018 verliep de zittingstermijn van de voorzitter en is gestart met de werving van een nieuw lid Raad van Toezicht. Het nieuwe lid Raad van Toezicht zal per 6 maart 2019 worden benoemd. 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. 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 31-12-2018

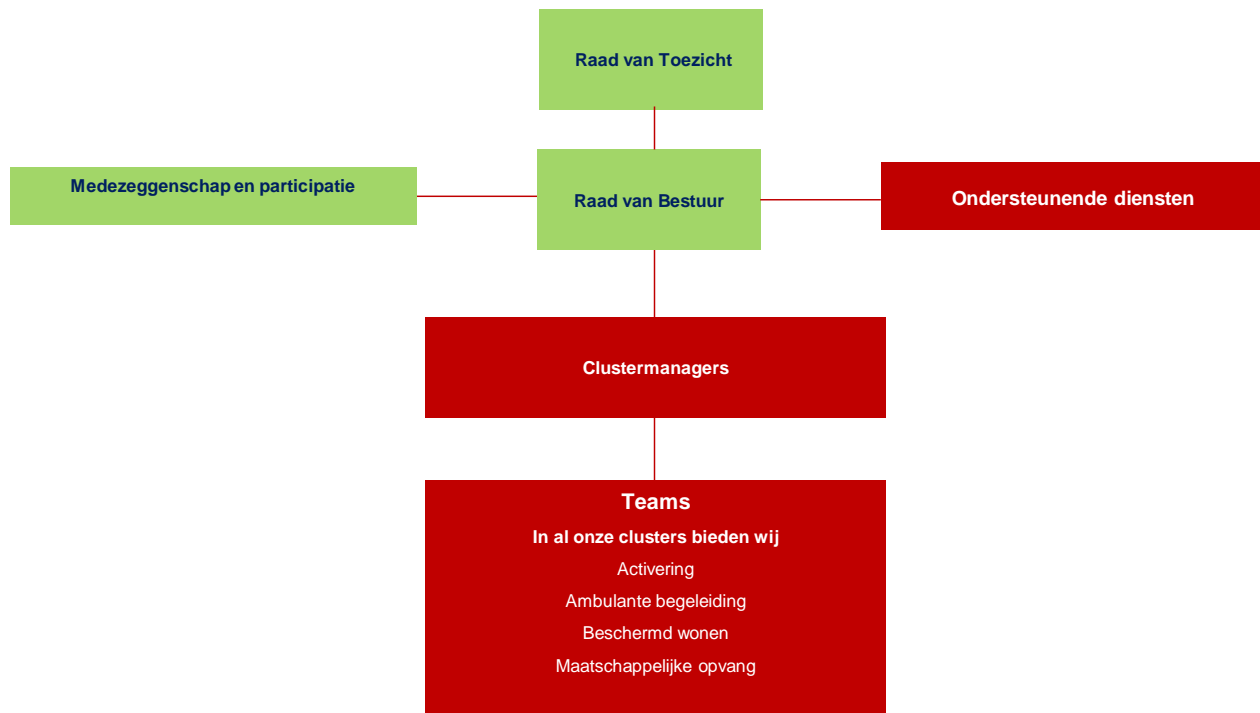
### Raad van Bestuur

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

### Raad van Toezicht

<b>Naam</b>	<b>Zittings- termijn</b>	<b>Aandachtsgebied</b>	<b>Hoofd- en nevenfuncties</b>
Mr. J.M. Bal, voorzitter	6-10-2010 - 2018	Remuneratiecommissie	
H. Tuning	4-2-2015 - 2019	Commissie kwaliteit en zorg	
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 Kennemerhart Lid RvC Splinter

## Bijlage 3 - Actueel organogram



- Per cluster is een clustermanager aangesteld
- Naast de ambulante teams bieden wij vanuit praktisch alle locaties ambulante begeleiding en activering