



Bestuursverslag RIBW K/AM 2022

INHOUD

Bestuursverslag RIBW K/AM 2022	32
Inhoud.....	33
Voorwoord	34
1. Inleiding	35
1.1 Leeswijzer	35
2. Opdrachtgevers en cliënten	36
2.1 Clienten	36
2.2 Opdrachtgevers	36
3. Financiën.....	38
3.1 Resultaat	38
3.2 Productie	38
3.4 Vermogenspositie	39
3.5 Voorzieningen.....	40
3.6 Investerings	40
3.7 Financiële instrumenten.....	40
3.8 Uitvoeringsplan 2022.....	41
4. Organisatie en kwaliteit.....	42
4.1 Een nieuwe organisatiestructuur	42
4.2 De zorgeenheden	43
4.3 Participatie en medezeggenschap.....	44
4.4 HKZ certificering.....	46
4.5 Veiligheid, incidenten en klachten.....	46
4.6 Duurzaamheid	47
4.7 Onderzoek en ontwikkeling.....	48
5. Personeel	49
5.1 Deskundigheidsbevordering	49
5.2 Verzuim	49
5.3 Verloop	49
5.4 Flexibele inzet.....	49
6. Risico's.....	50
6.1 Risicomanagement	50
6.2 Frauderisico	51
7. Vooruitblik 2023.....	52
7.1 Waarborgen rendement.....	52
7.2 Onderzoek en ontwikkeling.....	52
7.3 Aanbestedingen.....	52
7.4 Ziekteverzuim en verloop	52
7.5 Personeel en organisatie.....	52
7.6 Realiseren financiële kaders.....	52
7.7 Financiën	52

Voorwoord

Het afgelopen jaar was een jaar vol veranderingen voor RIBW K/AM. De nieuwe organisatiestructuur is begin 2022 ontwikkeld en in de loop van dat jaar doorgevoerd. Deze ontwikkeling is in het gehele bestuursverslag terug te zien. Een onderdeel van de nieuwe organisatiestructuur is een éénhoofdige Raad van Bestuur. In het najaar heeft een bestuurswissel plaatsgevonden. Met veel waardering is afscheid genomen van Rob de Jong en Naomi Tas als bestuurders van onze organisatie. Ondergetekende is 15 november jongstleden gestart als nieuwe bestuurder van RIBW K/AM.

Ik wil iedereen bedanken die het afgelopen jaar een bijdrage heeft geleverd aan het versterken van de veerkracht van onze cliënten, de ontwikkeling van de organisatie en het opstellen van dit verslag.

Evelien Bongers
Raad van Bestuur

Haarlem, 24 mei 2023

1. Inleiding

Met dit bestuursverslag laten we een getrouw beeld zien van onze organisatie de RIBW K/AM. Het omschrijft de gang van zaken in 2022 en onze verwachtingen voor 2023. Het verslag sluit aan op de jaarrekening.

Wij vertrouwen op de veerkracht van mensen. Dat is de basis van ons werk en het uitgangspunt bij onze professionele ondersteuning aan mensen met een psychische kwetsbaarheid. Samen werken we aan het versterken van veerkracht om de uitdagingen in het leven aan te kunnen. Ook in de samenwerking met (naast)betrokkenen, medewerkers, ervaringsdeskundigen en netwerkpartners.

Missie

RIBW K/AM ondersteunt mensen met psychiatrische kwetsbaarheid in het hervinden en ontwikkelen van hun veerkracht. Veerkracht is het vermogen om de uitdagingen van het leven aan te kunnen en om van daaruit eigen keuzes te maken om verder te kunnen.

Wij werken volgens onze methodiek Vitaal Versterkend Werken. Daarmee richten we ons op de kracht en mogelijkheden van mensen. Wij zijn ervan overtuigd dat een betekenisvol leven voor ieder mens anders, maar bereikbaar is. Onze begeleiders zijn specialisten in het doorbreken van patronen en het versterken van de eigen regie van cliënten. We zijn oprecht geïnteresseerd en werken zonder waardeoordeel. Door het versterken van veerkracht dragen wij bij aan het vermogen van cliënten om weer mee te doen. Samen zorgen we voor contact met en tussen mensen.

In 2021 is het businessplan (2021-2023) en het INK-meerjarenplan ontwikkeld. Op deze manier vertalen we de missie en visie van onze organisatie naar de betekenis voor de organisatie. Zo staan daar de voor onze organisatie succesbepalende factoren omschreven, laten we zien wat we gaan doen en wat voor resultaat we verwachten voor diverse groepen. Hoe we blijven verbeteren en vernieuwen loopt als rode draad door alle bovengenoemde punten heen. In 2022 hebben we ingezet op een aantal thema's die omschreven staan in het uitvoeringsplan 2022, welke voortvloeit uit het businessplan, het INK-meerjarenplan en een aantal managementprioriteiten die we voor de periode 2021 tot en met 2023 gesteld hebben.

In 2022 is ingezet op het verder vergroten van focus binnen de teams op basis van expertise en zorgvraag, waarbij we een vereenvoudiging van de aansturing hebben gerealiseerd. Hiermee hebben we ingezet op sturing op proces en verantwoording en op verantwoordelijkheid voor de output. Ook hebben we ingezet op duidelijke, verantwoorde keuzes en het managen van verwachtingen bij aanbestedingen. Daarnaast is verzuim een belangrijk thema in 2022. Verder hebben de verschillende gemeentelijke aanbestedingen in ons werkgebied en de verbeterlag in informatiebeveiliging een grote rol gespeeld in 2022. Deze thema's waren al voorzien in het bestuursverslag 2021.

Kortom, 2022 is een jaar waarin keuzes zijn gemaakt en een aanpassing in de organisatiestructuur is gerealiseerd. In 2023 verwachten we de effecten van deze keuzes, maar staan ook nieuwe beleidsthema's op de agenda. Er is in 2023 ook werk aan de winkel.

1.1 Leeswijzer

Dit bestuursverslag start in hoofdstuk 2 met de omschrijving van onze opdrachtgevers en cliënten. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 de financiën aan de orde en hoofdstuk 4 onze organisatie en de kwaliteit die we nastreven. Hoofdstuk 5 gaat in op het onderwerp personeel. Hoofdstuk 6 omvat de door ons bepaalde risico's. Het laatste hoofdstuk geven we aan wat we voor ogen hebben in 2023.

2. Opdrachtgevers en cliënten

Dit hoofdstuk omschrijft de opdrachtgevers en cliënten van RIBW K/AM. We ondersteunen mensen met een psychische kwetsbaarheid. Zij wonen zelfstandig of op een (24 uren) locatie waar ondersteuning aanwezig is. Ons aanbod bestaat uit: beschermd en beschut wonen, maatschappelijke opvang, ambulante (gezins)begeleiding, dagbesteding en forensische zorg. Gemeenten en zorgkantoren zijn onze grootste opdrachtgevers.

2.1 Clienten

Deze paragraaf geeft een aantal cijfers weer van de cliënten van RIBW K/AM over geheel 2022.

Beschermd en beschut wonen

Aantal cliënten beschermd of beschut wonen 582 (2021: 610)

Waarvan uitgestroomd totaal 101 (2021: 84)

Waarvan doorstroom naar ambulante begeleiding RIBW K/AM 29

Aantal cliënten instroom 64 (2021: 73)

Maatschappelijke opvang

Aantal cliënten verblijf in Maatschappelijke Opvang 92¹ (2021: 98)

Waarvan uitgestroomd totaal 39

Aantal cliënten instroom 39

Aantal cliënten begeleiding MO zonder verblijf 30 (2021: 48)

Ambulante begeleiding

Aantal cliënten ambulante begeleiding 1101 (maandelijks gemiddeld) (2021: 1.192)

(inclusief overbruggingszorg en de subsidie financiering Bloemendaal/Heemstede)

Aantal unieke cliënten ambulante begeleiding 1383 (2021: 1.509)

Waarvan uitgestroomd totaal 261 (2021: 298)

Aantal cliënten instroom 195 (2021: 308)

Ambulante dagbesteding

Aantal cliënten ambulante dagbesteding 57 (maandelijks gemiddeld) (2021: 55)

Aantal unieke cliënten ambulante dagbesteding 85 (2021: 95)

2.2 Opdrachtgevers

In 2022 had RIBW K/AM een groot aantal opdrachtgevers, welke in 2023 grotendeels gecontinueerd wordt.

2.2.1 Gemeenten

Binnen de gemeenten is in 2022 de gemeente Haarlem de belangrijkste opdrachtgever geweest. Vanuit haar rol als centrumgemeente en met een diversiteit aan producten gaf zij opdrachten uit voor meer dan 30% van de RIBW omzet. De aanbestedingen voor de WMO in Beverwijk, Bloemendaal, Heemskerk, Heemstede & Velsen inzake respectievelijk Wmo-ambulante begeleiding en Wmo-dagbesteding hebben geleid tot gunning en een continuering van de opdracht. Doordat er niet ingeschreven is op de aanbesteding inzake WMO in Amstelveen vervalt de samenwerking met de centrumgemeente Amsterdam.

Er is in 2022 intensief samengewerkt in de diverse ketens (MO, BW, jongeren & Wmo), en is er in de vorm van de opvang van Oekraïense vluchtelingen een (tijdelijke) nieuwe invulling geweest aan onze samenwerking met de gemeenten.

Bij de gemeente Haarlem liep in 2022 de aanbesteding 'Gewoon in de Wijk' met een contractduur van acht jaar. De gemeente koos in deze aanbesteding voor één regieorganisatie voor alle Wmo-activiteiten te weten: ambulante begeleiding, dagbesteding en het sociaal Wijkteam. Deze regieorganisatie heeft de verantwoordelijkheid voor het gehele Wmo-budget dat onder deze aanbesteding valt (circa €30 miljoen). RIBW K/AM ontving in 2022 iets minder dan 10 procent van dit budget dat we gebruikten voor onze ambulante cliënten in de gemeente Haarlem. VanHier Haarlem, de regieorganisatie die de aanbesteding van de gemeente gegund heeft gekregen, ontvangt vanaf 2023 dit budget. Dit jaar zal worden gebruikt om onze cliënten gefaseerd naar deze organisatie over te dragen. Ons doel is om voor alle collega's van wie het huidige werk overgaat naar VanHier Haarlem een passende plek te vinden binnen onze organisatie. Dit sluit aan bij ons principe binden en boeien van medewerkers.

¹ De reden van het lagere aantal verblijf is dat er iets minder uitstroom heeft plaatsgevonden in 2022 ten opzichte van 2021

Op het gebied van subsidies hadden we in 2022 diverse relaties (o.a. gemeente Heemstede en Bloemendaal). Met het verkrijgen van een Wmo-contract voor ambulante zorg, ingekocht door middel van aanbestedingen zal dit grotendeels verdwijnen in 2023. Alleen een subsidierelatie met de gemeente Heemstede blijft bestaan.

Als belangrijke partner van verschillende gemeenten heeft RIBW K/AM deelgenomen aan diverse thematafels en instroomtafels. We zagen dit als een noodzakelijk onderdeel van onze inzet voor een brede(re) samenwerking.

2.2.2 Zorgkantoren

Er is in 2022 nauw samengewerkt met de zorgkantoren Kennemerland (Zilveren kruis) en Amstelland en de Meerlanden (Zorg & Zekerheid).. De zorgkantoren zijn voor RIBW K/AM belangrijke opdrachtgevers voor de dienstverlening die valt onder de Wet langdurige zorg (Wlz). Met beide partijen zijn goede gesprekken geweest over de landelijke ontwikkelingen en de aansluiting van de vraag en het aanbod binnen de langdurige zorg in ons werkgebied.

2.2.3 Dienst Justitiële Inrichtingen

Op het gebied van Forensische zorg is het DJI (Dienst Justitiële Inrichtingen) een kleinere opdrachtgever geweest. Een belangrijk gegeven in de samenwerking met het DJI is het starten van een aanbesteding waar we niet hebben voldaan aan de drempel omzet welke benodigd was om deel te nemen aan de nieuwe aanbesteding. De gevolgen hiervan zullen klein zijn aangezien we hier maar een enkele cliënt hadden, het huidige contract loopt tot 31-12-2023. In 2023 gaan we exploreren of we op een goede manier kunnen voldoen aan de vraag van de DJI naar meer ambulante begeleiding en verblijf.

2.2.4 Nieuwe samenwerkingsvormen

Nieuwe samenwerkingsvormen hebben zich ook aangediend in 2022, waar met name dit jaar voorbereidende werkzaamheden zijn geweest om dit in 2023 te effectueren. Met VanHier Haarlem zullen we in 2023 nauw samenwerken voor de overdracht van de ambulante Wmo activiteiten. Daarnaast is er in 2022 een concept contract opgesteld voor samenwerking met SamenZandvoort in 2023. Beide vormen van samenwerking zijn nieuw voor RIBW K/AM.

3. Financiën

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op:

- de behaalde omzet en resultaten;
- de toestand per balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit);
- de kasstromen en financieringsbehoeften.

Deze informatie komt overeen met de informatie die is opgenomen in de jaarrekening.

3.1 Resultaat

Het resultaat over 2022 bedroeg € 1.075k, een resultaatverbetering van € 1.256k ten opzichte van 2021 waarin een verlies werd geleden van € 181k in 2021. In een percentage van de omzet steeg het resultaat van -0,4% in 2021 naar 2,0% in 2022.

De verkoop van de wooneenheden aan de Parklaan in Castricum had een resultaat-effect van € 717k. Daarvoor gecorrigeerd bedraagt het resultaat uit "gewone bedrijfsvoering" € 358k (0,8% van de omzet).

3.2 Productie

De productie beschermd en beschut wonen in de WLZ en WMO daalde van gemiddeld 532 plaatsen in 2021 naar 505 plaatsen in 2022 (-27). De verdeling naar WMO (gemeenten) en WLZ ziet er uit als volgt.

(gemiddelde aantal bezette plaatsen)	2022	2021
Haarlem beschermd (met verblijf)	184	213
Haarlem beschut (zonder verblijf)	45	57
Amsterdam	5	23
Alkmaar	6	14
WLZ	264	225
Totaal	505	532

Het aantal bezette plaatsen daalde van 528 eind 2021 naar 491 eind 2022. Aan het begin van 2022 was er een krimp door het aflopende contract met Amsterdam en de overdracht van de locatie Parklaan aan de zorginstelling Parnassia resulteerde in 20 plaatsen krimp per 1 september 2022. In het contractgebied van Haarlem was er een beperkte krimp in het aantal satelliet woningen en een relatief grote uitstroom van cliënten zonder verblijf (beschut wonen). Het volume WLZ groeide in 2022 deels door de overgang van een deel van de cliënten van Amsterdam en deels ten koste van het WMO volume beschermd wonen in Haarlem. In de Maatschappelijke Opvang bleef de productie ongewijzigd 53 plaatsen.

Het volume ambulante begeleiding daalde van 95.261 uren in 2021 naar 85.630 uren in 2022 (-10%). Oorzaken zijn het beëindigen van het contract met Amstelveen per ultimo 2021 en -samenhangend met het einde van het ambulante contract per ultimo 2022 - een krimp in Haarlem in de tweede helft van 2022.

3.3 Exploitatie

Een vergelijking van de resultatenrekeningen over 2022 en 2021 geeft het volgende beeld.

(x € 1000)	2022	2021
A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	21.890	17.921
B Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	19.746	22.339
Overige bedrijfsopbrengsten	2.822	2.233
Som der bedrijfsopbrengsten	44.458	42.494
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	3.715	3.662
Lonen en salarissen/sociale lasten/pensioenlasten	27.566	26.933
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	1.200	1.285
Overige bedrijfskosten	10.861	10.738
Som der bedrijfslasten	43.342	42.618
Rentelasten en soortgelijke kosten	41	57
Resultaat voor belasting*	1.075	-181

* RIBW K/AM is niet VPB plichtig dus het resultaat voor belasting is tevens het resultaat na belasting

De bedrijfsopbrengsten stegen met € 2 mln. De oorzaken hiervan waren tariefindexeringen, nieuwe dienstverlening in de vorm van de opvang van vluchtelingen en de opbrengst van de verkoop van wooneenheden in Castricum.

De bedrijfslasten stegen met € 0,7 mln. Dit werd veroorzaakt door de stijging van de gemiddelde loonkosten als gevolg van de CAO en personeelsmixeffecten, tariefindexeringen en hogere wervingskosten. De onderstaande tabel toont de verdeling van de personeelsinzet naar segment.

Verdeling personeelsinzet naar proces (in fte's):	2022	2021
Primair proces	352	358
Zorgdirecties en ondersteuning	24	26
Bestuur	8	11
Bedrijfsvoering - cliëntondersteunende diensten	15	15
Bedrijfsvoering - overig	39	39
Personeel en Organisatie	17	14
Totaal	454	464

3.4 Vermogenspositie

De balans van RIBW K/AM laat de volgende ontwikkeling zien.

x€ 1000	31-12-2022	31-12-2021
Materiële vaste activa	11.371	11.638
Vorderingen en overlopende activa	2.910	4.667
Liquide middelen	14.308	11.350
Totaal Activa	28.589	27.654
Eigen Vermogen	20.189	19.114
Voorzieningen	806	999
Kortlopende schulden	7.594	7.541
Totaal Passiva	28.589	27.654

Het eigen vermogen groeide met het behaalde exploitatieresultaat van € 1.075k. Aan de bestemmingsreserves werd € 314k onttrokken waardoor deze reserves daalden van € 611k naar € 297k. De balanspositie voor de bestemmingsfondsen steeg met € 200k naar € 11.096k. Aan de algemene reserve kon € 1.189k worden toegevoegd waardoor deze is gestegen naar € 8.796k. De liquiditeit werd in 2022 versterkt, zoals het onderstaande overzicht duidelijk maakt.

(x € 1000)	2022	2021
Resultaat voor belastingen	1.075	-181
Correctieposten:		
Rentelasten en soortgelijke kosten	41	57
Boekwinsten verkoop onroerend goed	-725	0
Boekverliezen desinvesteringen	45	0
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.200	1.285
Mutaties voorzieningen	-193	129
Veranderingen in vlottende middelen:	1.931	-357
Betaalde interest	-56	-118
Kasstroom uit operationele activiteiten	3.318	814
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-360	-1.961
Aflossing langlopende leningen	0	-1.176
Mutatie geldmiddelen	2.958	-2.323

Met name de afname van de vorderingen op het zorgkantoor Kennemerland en de opbrengst uit de verkoop van wooneenheden in Castricum zijn de belangrijkste oorzaken voor de toename van de liquide middelen met € 2.958k naar € 14.308k. De investeringen voor 2023 worden geraamd op 1,4 mln en die kunnen vrijwel volledig uit de inkomsten uit de operationele activiteiten worden gefinancierd. Er is voor de komende jaren geen behoefte aan het aantrekken van externe financiering.

De resultaatontwikkeling en de toename van de liquiditeit werkt positief uit op de liquiditeits en solvabiliteitsratio's:

	2022	2021
Liquiditeitsratio		
Vlottende activa t.o.v. de kortlopende schulden	2,3	2,1
Solvabiliteitsratio's		
Eigen vermogen/balanstotaal	70,6%	69,1%
Eigen vermogen/totale opbrengsten	45,4%	45,0%

§ Voorzieningen

Op basis van een analyse van de langdurige zieken in 2021 en 2022 was er een schattingswijziging. Bij het berekenen van de voorziening langdurig zieken per ultimo 2022 is uitgegaan van een grotere herstelkans dan bij de berekeningen per ultimo 2021. Tegenover de te betalen transitievergoedingen is onder de kortlopende schulden een vordering opgenomen voor te ontvangen UWV compensatie.

(x € 1000)	Saldo	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo
Voorziening:	1-jan-22				31-dec-22
Gratificaties	264	94	27	45	287
Langdurig zieken	735	537	462	291	519
Totaal voorzieningen	999	631	488	336	806

§ Investerings

De vaste activa positie nam gedurende 2022 met € 267k af. De afronding van de verbouwing van locatie de Boshoeck resulteerde in investeringen ter grootte van € 1.668k en een daling van vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiele vaste activa met € 1.320k. Er werd € 380k geïnvesteerd in overige verbouwingen en installaties. De reguliere afschrijvingen bedroegen € 1.200k en er werd € 45 k extra afgeschreven door desinvesteringen in de Boshoeck en Parklaan.

§ Financiële instrumenten

Algemeen

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstelt aan renterisico's en kasstroomrisico's en liquiditeitsrisico's. Om deze risico's te beheersen heeft de stichting een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten te beperken. De stichting maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten om degelijke risico's te beheersen.

Liquiditeitsrisico

De onderneming bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Renterisico en kasstroomrisico

De instelling heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. De stichting loopt renterisico over haar bankrekeningen. Deze risico's zijn beperkt tot eventuele veranderingen in de marktrenten en worden niet afgedekt door afgeleide instrumenten.

Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico over vorderingen op debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de onderneming loopt bedraagt € 17,2 miljoen (2021: € 16 miljoen). Het kredietrisico is geconcentreerd bij 2 tegenpartijen: één Nederlandse systeembank en één Nederlandse gemeente (in 2021: één Nederlandse systeembank en één Nederlandse gemeente en één zorgkantoor). Het grote kredietrisico loopt de stichting bij de vorderingen op haar cliënten en huurders gezien de aard van de doelgroep.

▮ Uitvoeringsplan 2022

Het uitvoeringsplan is geschreven op basis van de begroting 2022, het businessplan en INK-meerjarenplan en de managementprioriteiten die allen in 2021 zijn vastgesteld door het DT. Het uitvoeringsplan omschrijft wat we willen bereiken in 2022 en hoe we dit gaan doen en is gezamenlijk door het directieteam voorbereid.

Wij hebben in 2022 met name gestuurd op verlaging ziekteverzuim, verhoging van het aantal cliënten met dagbesteding, de bezetting van de plekken (verblijf) en de verlaging van de parameters PNIL en compensatie-uren per productiegroep en per team. Maandelijks zijn in lijn met het uitvoeringsplan de parameters besproken in het directieteam. Per kwartaal is er een korte overzichtelijke rapportage gemaakt en over halfjaarlijks is een uitgebreide rapportage opgeleverd.

Het percentage cliënten met dagbesteding is in 2022 van 80% naar 94% gestegen. De bezetting plekken (verblijf) is sinds het tweede kwartaal 2022 op 100%. Dit is mede het gevolg van de overdracht van locatie (inclusief cliënten). De overdracht is later dan verwacht gerealiseerd en zorgt hierdoor voor een bezetting plekken van 100%. Het ziekteverzuim (gemiddeld 11,6%) en ook de PNIL bleef hoger dan waar we naar streefden. We zagen hierbij dat de trend van het ziekteverzuim binnen onze organisatie helaas aansloot bij de landelijke trend in 2022. Ook in 2023 blijven we inzetten op deze parameters. Dit staat omschreven in het uitvoeringsplan 2023.

4. Organisatie en kwaliteit

Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkelingen die onze organisatie heeft doorgemaakt gericht op een toename van de kwaliteit en veiligheid. We lichten met name de veranderingen toe op het gebied van de organisatiestructuur, de certificering, de zorgeenheden, incidenten en klachten die gericht waren op een toename van kwaliteit en veiligheid.

4.1 Een nieuwe organisatiestructuur

RIBW K/AM is een stichting met een Raad van Toezicht en past de Governancecode Zorg 2022 toe en heeft geen groepsmaatschappijen. In de eerste helft van dit jaar hebben we een vertaling gemaakt van onze visie naar de kwaliteit in onze organisatie. Dit staat omschreven in twee documenten, een document gericht op de Wlz zorg en een document gericht op de Wmo zorg. Daarin staat op welke wijze we de kwaliteit willen optimaliseren. Zo geven we professionals en cliënten (en hun naasten) de ruimte om zich te ontwikkelen en de kwaliteit te verhogen. Dit doen we door middel van kwaliteitstrajecten. De Vitaal Verder-coaches ondersteunen in de kwaliteitstrajecten de zorgcoördinatoren en de begeleiders bij het trajectmatig begeleiden van de cliënten. Dit gebeurt volgens onze visie en methodiek Vitaal Verder. Aan het eind van 2022 zijn voor ongeveer 150 van onze cliënten trajecten ingezet. Deze werkwijze wordt ondersteund door het systeem ONS dat daarvoor opnieuw is ingericht.

Deze kwaliteitsverbetering en de veranderende organisatiestructuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar. Het inrichten en borgen van de kwaliteitstrajecten, producten en de teamvorming is het tweede kwartaal gestart en liep door tot het einde van het jaar.

In maart hebben we een gewijzigde, toekomstbestendige organisatiestructuur op papier gezet. Hiermee kunnen we onze methodiek Vitaal Verder en het geven van een betekenisvol leven aan onze cliënten verder verankeren in de organisatie. De OR en CCR hebben een positief advies uitgebracht over:

- Het afsplitsen van de organisatie-eenheid 24 uren van de organisatie-eenheid regieversterkend. Zo ontstaat er een nieuwe organisatie-eenheid;
- Het vormen van kleine compacte teams, aan te sturen door een zorgcoördinator;
- Het instellen van twee nieuwe functies: talentmanager en programmanager;
- Het opheffen van de managementlaag uit het primaire proces;
- Het proces dat omschrijft hoe we de nieuwe organisatiestructuur bereiken.

De huidige functies van cozo (coördinator zorg) en clustermanager verdwijnen in de nieuwe organisatiestructuur. Al deze functionarissen zijn geplaatst op de nieuwe functie van zorgcoördinator. Zij zijn gestart in de periode juli tot en met september en hebben vervolgens deskundigheidsbevordering ontvangen. Daarnaast zijn er nieuwe functies gekomen zoals talentmanagers (tijdelijk), programmamanagers en directeuren zorg. Daarnaast is er een overgang geweest van een tweehoofdige naar een éénhofdige Raad van Bestuur.

In mei zijn we gestart met de voorbereiding van een communicatiecampagne. Deze zetten we in omdat de organisatiewijziging en aanbesteding *Gewoon in de wijk* (direct en indirect) effect heeft op mensen in onze organisatie. Met de campagne Vitaal Verder zorgen we dat Vitaal Verder in het hart van het werk en het hoofd van de medewerkers van RIBW K/AM komt. Het doel was dat medewerkers niet alleen zich bij het team voelden horen maar ook bij de zorgeenheid onder het motto "van 10 naar 100". En streven naar het gevoel betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie. We hebben een kernboodschap en communiceren via diverse kanalen. Met name het Vitaal Verder vertellen is hierbij een belangrijk onderdeel.

De nieuwe overlegstructuur behorende bij de organisatiestructuur is in juni vastgesteld. Verder zijn de functieomschrijvingen van de teamondersteuners en clustersecretaresses passend gemaakt aan de huidige situatie. Daarnaast hebben we een aantal risico's en bijbehorende beheersmaatregelen vastgesteld. Een deel van deze beheersmaatregelen is gebaseerd op onze toekomstbestendige organisatiestructuur. Hier wordt verder op ingegaan bij hoofdstuk 6 Risico's.

Vanwege de herontwikkeling van de huidige hoofdkantoorlocatie en het feit dat het huidige kantoorgebouw niet voldoet aan de wettelijke eis van energielabel C vanaf 2023, is RIBW K/AM op zoek gegaan naar een nieuwe kantoorlocatie. Ook de gewenste aanpassingen en verbeteringen aan gebouw en inrichting zijn gezien de onzekere verblijftijd onlogisch en worden daarom nu minimaal uitgevoerd. De nieuwe kantoorlocatie is nu gevonden aan de Diakenhuisweg te Haarlem. Bij de formulering van de benodigde uitgangspunten is rekening gehouden met de gewijzigde vereisten van de werkomgeving en de werkplekken in vervolg op het hybride werken. Dit hybride werken is de norm geworden binnen RIBW K/AM.

en veel andere organisaties na de verplichting tot volledig thuiswerken gedurende de Coronapandemie. De voorbereidingen zijn inmiddels gestart en de verhuizing zal medio 2023 plaatsvinden.

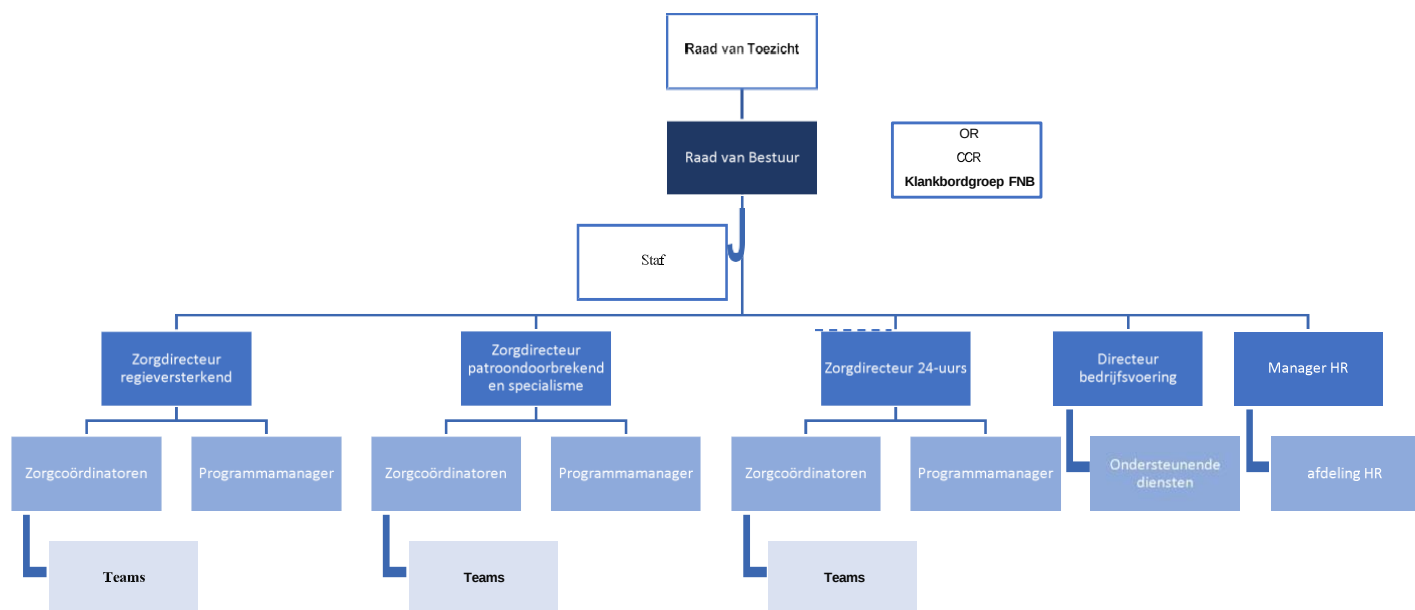
4.2 De zorgeenheden

Onze organisatie bestaat met de invoering van de nieuwe organisatiestructuur uit vier organisatie-eenheden; een eenheid bedrijfsvoering en drie zorgeenheden. De eenheid bedrijfsvoering is ondersteunend aan de zorgeenheden. Het organisatie-indelingsprincipe van de zorgeenheden komt voort uit de verschillende doelgroepen en zorginhoudelijke interventiemogelijkheden bij deze groepen. De indeling is: regieversterkend, patroondoorbekend en 24-uurszorg.

Zorgeenheid regieversterkend: het versterken van regie is de kern van onze gehele dienstverlening. Zorgeenheid Patroondoorbekend: soms wordt de regie beperkt door uitputtende patronen. Dan zetten wij ons specialisme op het doorbreken van die patronen in. Tevens valt een aantal specialistische teams onder deze zorgeenheid.

Zorgeenheid 24-uurs: richt zich op cliënten die langdurige zorg nodig hebben en verblijven op een locatie met 24-uurszorg(veelal met een Wlz-indicatie). In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende zorgeenheden.

Organisatiestructuur



4.1.1 Zorgeenheid regieversterkend

Het versterken van regie is de kern van onze gehele dienstverlening. Dit vindt dan ook plaats in alle drie de zorgeenheden. Bij regie versterken wordt de beweging gemaakt naar een betekenisvol leven. Het doel is om te komen tot een volgend niveau van meedoen. Waarbij bewust wordt ingezet op de pijlers van Positieve Gezondheid en het actief betrekken van de hele context zoals familie, vrienden, burens etc. In de zorgeenheid regieversterkend is het veelal niet nodig om patronen te doorbreken om met de uitdagingen van het leven om te gaan.

De regie-versterkende teams kunnen begeleiding bieden op een locatie van RIBW K/AM, al dan niet in 24 uren begeleiding, en op een andere locatie of eigen woning van de cliënt. Daarnaast hebben de medewerkers van deze zorgeenheid een basisniveau van kennis over deze specialismes, zodat zij in staat zijn om de eerste opvang hiervoor te doen.

De zorgeenheid regieversterkend bestaat uit:

- 11 locaties;
- 922 cliënten;
- 119 Fte medewerkers;

4.1.2 Zorgenheid patroondoorbrekend

In een aantal situaties kan een nieuwe stap in een betekenisvol leven alleen worden gezet nadat er eerst een patroon doorbroken is. Wij maken hiervoor gebruik van het waardenperspectief waarop de visie Vitaal Verder is gebaseerd. Dit vergt een volgend niveau van aansluiten op de beweging die de ander wil maken. Het ontwikkelen en inzetten van dit perspectief is de focus van het specialisme patroon doorbrekend.

De deskundigheid die aanwezig is bij de patroon-doorbrekende teams of de andere specialismen (autisme, jeugd, OGGZ/MO) kan (horizontaal) ingezet worden in de regie versterkende teams, indien dit gewenst is. Gelijktijdig wordt van de begeleiders in de regieversterkende teams ook weer een basisniveau van kennis over deze specialismen verwacht, zodat zij ook in staat zijn om de eerste opvang hiervoor te doen.

De zorgenheid regieversterkend bestaat uit:

- 17 locaties;
- 931 cliënten (ambulant, BW en dagbesteding)
- 131 Fte medewerkers;

In 2022 heeft de overdracht van locatie Parklaan naar Parnassia Noord Holland plaatsgevonden. Locatie Parklaan heeft 20 plaatsen en is bestemd voor bewoners met een dubbele diagnose (zowel psychische- als verslavingsproblematiek). De locatie in Castricum betrof tijdelijk verblijf op het terrein van Parnassia. Parnassia had aangegeven het huurcontract niet te willen verlengen. Wij hebben uitvoerig onderzoek gedaan naar een alternatieve bestemming, zonder resultaat. Parnassia heeft aangegeven dit als 'overdracht van onderneming' te willen oppakken. Het betrof de overdracht van cliënten, personeel en huisvesting. In het najaar van 2021 is een intentieverklaring voor de overdracht tussen RIBW K/AM en Parnassia Noord Holland getekend. Vervolgens zijn in het voorjaar van 2022 ondernemingsraden en cliëntenraden van de beide partijen betrokken. In de zomer van 2022 heeft de NZa aangegeven akkoord te zijn met de overdracht. De overdracht is 1 september 2022 geëffectueerd.

4.1.3 Zorgenheid 24-uurs

Het versterken van regie gebeurt ook in de zorgenheid 24-uurs. Voor de cliënten in de 24 uren locaties wordt de beweging gemaakt naar een betekenisvol leven. Het doel is om te komen tot een volgend niveau van meedoen. Waarbij bewust wordt ingezet op de pijlers van Positieve Gezondheid en het actief betrekken van de hele context zoals familie, vrienden, burens, externe dagbesteding, etc. In de zorgenheid 24-uurs is het veelal niet nodig om patronen te doorbreken om met de uitdagingen van het leven om te gaan, zoals we deze zien in de zorgenheid patroon doorbrekend.

De teams van de zorgenheid 24-uurs bieden altijd begeleiding 24 uren begeleiding op een locatie van RIBW K/AM. Dit zijn Wlz geïndiceerde cliënten. De medewerkers van de zorgenheid zijn generalisten, zij kunnen cliënten met verschillende zorg en begeleidingsvragen ondersteunen een betekenisvol leven te leiden.

De zorgenheid 24- uren bestaat uit:

- 6 locaties;
- 193 cliënten;
- 115 Fte medewerkers;

daarnaast wonen nog 77 Wlz cliënten versnipperd over de andere zorgenheden.

Financiering vindt plaats door twee zorgkantoren te weten: Zilveren Kruis en Zorg en Zekerheid.

4.3 Participatie en medezeggenschap

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 hoog in het vaandel staan en zetten Raad van Bestuur en management zich in voor een goed overleg met de Centrale Cliëntenraad (CCR), de lokale cliëntenraden, de klankbordgroep familie en naastbetrokkenen en de Ondernemingsraad (OR).

4.3.1 Medezeggenschap cliënten

Maandelijks komt de Centrale Cliëntenraad (CCR) bij elkaar en gaat in gesprek met de Raad van Bestuur. De activiteiten van de CCR en de bijeenkomsten op locatie konden weer goed worden uitgevoerd in de loop van 2022. Er werden geen belemmeringen meer ervaren door Corona. In totaal telt de CCR eind 2022 vijf leden.

De CCR heeft in 2022 instemming gegeven over het volgende onderwerp:

Medezeggenschapsregeling CCR.

De CCR heeft in 2022 advies gegeven over de volgende onderwerpen:

Oprichting rechtsvorm;
Focus Baron;
De organisatiestructuur;
Benoeming bestuurder.

Daarnaast heeft de CCR een aantal stukken ter informatie op schrift ontvangen over enkele onderwerpen zoals informele klachten en verbetermaatregelen en de veranderaanpak.

Verder is in 2022 ingezet om de participatie en medezeggenschap van de lokale cliëntenraden actiever te benutten. Hiertoe worden ook de mogelijkheden van de inzet van sociale media (Tapster) onderzocht. In 2022 waren er drie lokale cliëntenraden. In 2022 was instemmingsadviesrecht op lokaal niveau niet van toepassing.

4.3.2 Medezeggenschap medewerkers

De Ondernemingsraad (OR) heeft in 2021 gemiddeld één keer per twee weken vergaderd en regelmatig overleg gevoerd met Raad van Bestuur, teams en werknemers over de ontwikkelingen binnen de organisatie. De ondernemingsraad heeft vooral ingezet op co-creatie met de Raad van Bestuur. Op die manier wordt de ondernemingsraad al vroeg in een beslissingsstadium meegenomen in de organisatieontwikkelingen, wat maakt dat de ondernemingsraad in een cruciaal stadium al (ongevraagd) advies kan leveren. Om dit advies tot stand te laten komen wordt, naar behoefte, de achterban geraadpleegd. De samenstelling van de ondernemingsraad is in 2022 gewijzigd in verband met aftreden van OR-leden. Hiervoor zijn verkiezingen gehouden. In totaal telt de OR eind 2022 11 leden. De OR heeft een aparte commissie Veiligheid Gezondheid Welzijn en Milieu (VGWM).

De OR heeft in 2022 instemming gegeven over het volgende onderwerp:

Bereikbaarheidsdienst.

De OR heeft in 2022 advies gegeven over de volgende onderwerpen:

Oprichting rechtsvorm;
De organisatiestructuur;
Centrale werving en selectie;
Benoeming bestuurder.

Daarnaast heeft de OR een aantal stukken ter informatie op schrift ontvangen over diverse onderwerpen zoals reiskosten, Wtza, het veiligheidsplan en uitvoeringsrapportages.

4.3.3 Klankbordgroep Familie en Naastbetrokkenen

De klankbordgroep Familie en Naastbetrokkenen RIBW K/AM heeft dit jaar vijf keer vergaderd. Zij is een klankbord voor de Raad van Bestuur en ondersteunt het samenwerken in de 'driehoek' van cliënt, familie/naastbetrokkenen en begeleiding. De klankbordgroep bestaat uit vijf leden.

De ontwikkelingen in de organisatie was een onderwerp wat in 2022 geregeld besproken is. De directeurs zorg zijn als gast aangeschoven om per zorgeenheid de ontwikkelingen toe te kunnen lichten.

Andere onderwerpen die besproken zijn is het familiebeleid (op de locaties), opstapregeling Haarlemmermeer en de aanbesteding Gewoon in de wijk (inzake sociaal domein in Haarlem).

4.4 HKZ certificering

Om het kwaliteitssysteem van de organisatie extern en onafhankelijk te toetsen is gekozen voor het HKZ-systeem. Met alle bevindingen tijdens de externe audit (mei 2022) en de verbetermaatregelen die we aan het uitvoeren zijn, is aangetoond dat wij als organisatie voldoen aan de HKZ-norm Zorg & Welzijn. We hebben we het nieuwe certificaat behaald.

4.5 Veiligheid, incidenten en klachten

Deze paragraaf gaat in op de ontwikkelingen rondom veiligheid, incidenten en klachten. Zo hebben we een integraal veiligheidsbeleid vastgesteld in 2022 en is veiligheid als een belangrijk onderdeel van het risicomanagement erkend/opgenomen. Ook is er een aantal incidenten, klachten en uitingen van ongenoegen geweest.

4.5.1 Integraal veiligheidsbeleid

Begin 2022 is het Integraal Veiligheidsplan vastgesteld. Hiermee worden alle onderdelen binnen integrale veiligheid eenduidig belegd bij de juiste afdelingen binnen de organisatie. Ook is er een commissie integrale veiligheid ingesteld. Deze heeft als taak om het thema veiligheid te bespreken in relatie tot de uitgangspunten van ons beleid, de uitvoering en de werking van de verschillende maatregelen binnen de risicogebieden en hun onderlinge afhankelijkheid. Deze commissie draagt bij aan de dialoog om te komen tot een cultuur waarbij medewerkers gehoord worden en in staat worden gesteld een bijdrage te leveren aan een groeiend vermogen om gevaarlijke situaties te herkennen, te voorkomen en indien nodig te hanteren.

4.5.2 Veiligheid als risico

RIBW K/AM ondersteunt mensen met psychische kwetsbaarheid in het hervinden en ontwikkelen van hun veerkracht. De kwetsbaarheid van deze mensen maakt onze organisatie, in combinatie met haar decentrale inrichting meer dan gemiddeld gevoelig voor ervaren onveiligheid door onderlinge afhankelijkheid. Zowel tussen medewerkers als tussen medewerkers en cliënten. Het directieteam heeft dan ook onveiligheid door afhankelijkheidsposities benoemd als één van de risico's van de organisatie. De impact van dit risico is hoog. Het thema wordt op verschillende manieren gesignaleerd en komt onder andere naar voren via klachten. Ook hebben we naar aanleiding van dit risico een interne audit onder medewerkers gedaan (najaar 2022). Deze stond geheel in het teken van de veiligheidscultuur. Deze audit geeft aan dat er op verschillende punten onveiligheid wordt ervaren bij medewerkers. Op basis van de bevindingen blijkt dat ervaren werkdruk, veel personeelsswisselingen en de toegenomen complexiteit afbreuk doen aan het streven naar gezond en veilig begeleiden.

We zetten maximaal in op het tegengaan van onveiligheid van afhankelijkheidsposities, een goed veiligheidsbeleid, de kwaliteitsplannen en -trajecten zorgen voor heldere afspraken en kaders, ook op het gebied van afhankelijkheidsposities. Er bestaan klachtenprocedures en vertrouwenspersonen zijn aanwezig. Met de start van centraal recruitment van nieuwe medewerkers in september 2022 verhogen we de kwaliteit van selectie en plaatsing zodat er naar verwachting een meer duurzame match ontstaat tussen vraag en aanbod van personeel.

Daarnaast zorgt de organisatiewijziging in de toekomst voor meer nabijheid bij teams en cliënten (en hun naasten) omdat er gekozen is voor een relatief kleine span of support door de zorgcoördinator. Hierdoor zal het (gevoel van) onveiligheidsposities naar verwachting afnemen en kunnen signalen nog sneller adequaat opgepakt worden. We zullen de kwaliteitstrajecten en de organisatiewijziging in het tweede kwartaal 2023 afronden. Een medewerkers-tevredenheidsonderzoek biedt in 2024 aan alle medewerkers de mogelijkheid hun mening te geven en ideeën te delen. Ook is begin 2023 een adviseur arbo en veiligheid aangenomen voor de verdere inrichting en borging van veilig werken en gezonde werkkplek.

4.5.3 PRISMA-analyse

In 2022 zijn er vier PRISMA-analyses gedaan op basis van incidenten en calamiteiten, waarvan er één in 2023 zal worden afgerond. De aanleiding van de PRISMA-analyses waren: suïcide, overlijden (2x), grensoverschrijdend gedrag en agressie en hygiëne.

4.5.4 Klachten en uitingen van ongenoegen

Klachten van cliënten en hun naasten worden op een eenduidige en uniforme wijze afgehandeld. RIBW K/AM blijft zich inzetten om de klachtenregeling laagdrempelig te houden voor cliënten. Naast de formele klachtenregeling wordt ook aangemoedigd om op informele wijze klachten te bespreken en op te lossen met begeleiding en management.

Cliënten kunnen een klacht via de externe klachtencommissie indienen. Dit gebeurt meestal als de interne klachtenbehandeling niet een bevredigend resultaat heeft. Gelukkig worden vaak klachten succesvol via interne bemiddeling opgelost. In 2022 zijn er twee klachten binnengekomen bij de klachtencommissie en deze twee hebben ook geleid tot een hoorzitting. Het aantal klachten is minder ten opzichte van 2021 (15 klachten). In 2021 was een cliënt zeer actief om andere cliënten te stimuleren om klachten via de klachtencommissie in te dienen. We staan voor dat klachten zo snel en laagdrempelig mogelijk opgelost worden voor cliënten door direct de klacht aan te kaarten bij de begeleiding, leidinggevende of, als dat niet het gewenste resultaat heeft, bij de Raad van Bestuur.

De cliëntenvertrouwenspersoon (CVP) ondersteunt de cliënt bij klachten, adviseert over de te nemen route en beantwoordt vragen. Doordat de CVP goed contact heeft met de cliënt, kan zij bijdragen aan aansluitende maatwerk-oplossingen voor de cliënt. Naast de directe ondersteuning aan cliënten geeft zij signalen door aan de organisatie over knel- en ontwikkelpunten. In 2022 zijn in totaal 82 cliënten bijgestaan door de CVP. Dit zijn enkele klachten meer ten opzichte van 2021 (79). Clienten weten de CVP goed te vinden. Dit is een trend die we graag voortzetten.

RIBW K/AM werkt samen met een familievertrouwenspersoon (FVP) van de Landelijke Stichting Familievertrouwenspersonen. De familievertrouwenspersoon was de eerste helft van het jaar niet inzetbaar omdat de landelijke subsidie werd stop gezet. Gelukkig konden we medio 2022 weer gebruik maken van de inzetbaarheid van de familievertrouwenspersoon. In 2022 zijn vijf casussen behandeld en afgesloten door de familievertrouwenspersoon. In 2021 waren dit er 12.

4.5.S Informatiebeveiliging

Op basis van de door KPMG gedane bevindingen en aanbevelingen (managementletter 2020) zijn wij gestart met het geven van invulling aan de voor RIBW K/AM verplichtingen inzake informatiebeveiliging (in lijn met NEN7510-normen). Het beleidsplan informatiebeveiliging is in maart vastgesteld. Iedereen moet erop kunnen vertrouwen dat er goed omgegaan wordt met zijn of haar persoonsgegevens. In het verlengde van de bescherming van persoonsgegevens ligt het beveiligen van (overige) informatie. Datalekken zien wij dan ook als risico dat we zoveel mogelijk willen mitigeren.

Op dit moment voeren we het informatiebeveiligingsbeleid uit aan de hand van op te stellen plan van aanpak informatiebeveiliging. Binnen dit plan van aanpak wordt naast het eerder genoemde beleid ("beleid en de organisatie van Informatiebeveiliging & Privacy") ook de verbinding gelegd met de afhankelijkheden en ontwikkelingen rond de inrichting van de systemen Beaufort (personeels- en salarisadministratie), Navision (financiële administratie/ERP) en ONS (cliëntenadministratie). Bij de opzet en uitvoering van in ieder geval deze drie projecten wordt direct gebruikgemaakt van de in het nieuwe beleid benoemde verantwoordelijkheden, rollen, taken en aandachtspunten. Tevens worden een aantal risico's op deze projecten gemitigeerd die benoemd zijn in het KPMG rapport (2022).

Verder hebben we het privacybeleid vastgesteld waar een aantal uitgangspunten in staat geformuleerd. Vervolgens is gedurende het derde en vierde kwartaal 2022 gewerkt aan de verdere invulling van dit beleidsplan. Deze zal naar verwachting het eerste kwartaal 2023 vastgesteld worden. De rollen van Functionaris voor Gegevensbescherming (FG) en die van Privacy Officer (PO) zijn in 2022 vastgelegd in functieprofielen. Door de verbeterslag die gemaakt is rondom het Register van Verwerkingen, waarbij proceseigenaren actief zijn betrokken, is de bekendheid rondom het Privacyloket vergroot. Hierdoor is er de samenwerking verbeterd tussen het Privacyloket en de interne organisatie met een merkbare toename van privacy vragen uit de interne organisatie bij het daarvoor bestemde privacy contactpunt als gevolg. In 2022 zijn er per 1 maart 13 inzageverzoeken (voor 1 maart zijn geen gegevens bijgehouden) gedaan en over heel 2022 negen datalekken gemeld, waarvan er bij een is geconcludeerd dat dit uiteindelijk geen datalek bleek te zijn.

Het komend jaar staan de volgende punten met betrekking tot informatiebeveiliging privacy centraal:

- het procesmatige inrichting van informatiebeveiliging;
- het vergroten van de bewustwording op het gebied van informatiebeveiliging en privacy;
- het verbeteren van de procedure rondom het melden van datalekken, waardoor het duidelijk wordt voor een melder wat er precies verwacht wordt.

4.6 Duurzaamheid

Ook RIBW K/AM onderschrijft het belang van de energietransitie voor Nederland en levert daar haar bijdrage aan. Hiertoe heeft RIBW K/AM zich tot doel gesteld te verduurzamen door uitvoering te geven aan de genoemde energiebesparingsmaatregelen met een terugverdientijd van <5 jaar zoals beschreven in het binnen RIBW K/AM uitgevoerde EED (Europese Energie-Efficiency Richtlijn).

De uitvoering hiertoe is opgenomen in het Meer Jaren Onderhoudsplan. Daarnaast vereist onze visie op duurzaamheid en verduurzaming bij iedere renovatie of (nieuw)bouw een duurzaamheidparagraaf waarin op basis van actuele inzichten en concrete voorstellen duurzaamheidsoplossingen worden voorgelegd. Door de concrete voorstellen en initiatieven vanuit het EED in uitvoering te nemen ziet RIBW K/AM vooralsnog af van de deelname aan meer beschrijvende alternatieven zoals bijvoorbeeld de Milieuthermometer of Routekaart GGZ. In 2022 hebben we bewust gekozen voor de verhuizing naar een nieuw hoofdkantoor met een energielabel A en sturen we ook op duurzaamheid bij keuzes omtrent de inrichting.

4.7 Onderzoek en ontwikkeling

In 2022 hebben we trends op de voet gevolgd. We zijn aangesloten bij de brancheorganisatie Valente en de Nederlandse GGZ en hebben we dit, waar wenselijk, vertaald beleid en/of processen. Vernieuwingen en verbeteringen bereiden we gestructureerd voor toetsen we aan onze strategie en businessplan. Daarnaast kennen we een voortdurend proces van leren en ontwikkelen o.a. door middel van interne audits.

Daarnaast heeft RIBW K/AM deelgenomen aan twee landelijke studies:

- Housing First onderzoek modelgetrouwheid en effecten (Trimbos-instituut, 2023)
- Ambulantisering en Regionalisering van MO en BW in de regio Zuid-Kennemerland, IJmond en Haarlemmermeer (Boesveldt en Van der Veen, UVA, 2022)

5. Personeel

RIBW K/AM had in 2022 566 medewerkers (454 fte). Het hoofdstuk personeel gaat in op diverse personele ontwikkelingen die binnen onze organisatie het afgelopen jaar gespeeld hebben.

5.1 Deskundigheidsbevordering

Naar aanleiding van de organisatiewijziging is op het gebied van deskundigheidsbevordering na de zomer van 2022 de talentmanager en de vitaal verder coach ingezet in de ondersteuning van de zorgcoördinator. Daarnaast is een deskundigheidsprogramma voor de zorgcoördinatoren opgestart. De opleidingsgids was in 2022 uitgebreid met 17 opleidingen. Een deel van de opleidingen zoals de weerbaarheidstrainingen zijn weer live uitgegeven. Om aan de voorkant een betere inschatting te kunnen maken van de veerkracht van de leerlingen is een pilot uitgevoerd met een gerichte selectie met behulp van assessments.

5.2 Verzuim

In het uitvoeringsplan is benoemd dat de gewijzigde structuur essentieel is voor de nabijheid van de zorgcoördinatoren voor zowel de cliënten als de medewerkers. Deze nabijheid en bijbehorende aandacht zal zich vertalen in een betere dienstverlening en bedrijfsvoering. De verwachting is dat dit onder andere een lager verzuimpercentage zal opleveren. In 2022 is de inspanning hierop vooral voorbereidend geweest. De effecten worden verwacht in 2023. In oktober was lager verzuimpercentage te zien, waarbij het percentage voor het eerst sinds 2 jaren onder de 10% kwam. Dit heeft zich echter nog niet structureel doorgezet en vertaalt zich ook nog niet voldoende door in het jaargemiddelde (11,6%). De taskforce verzuim heeft resultaat, gerichte aandacht besteed aan het terugbrengen van het langdurig verzuim en dit heeft geresulteerd in een lager aandeel van dit type verzuim in het totale percentage.

5.3 Verloop

Het verloop binnen de RIBW K/AM is hoog en veel mensen zijn relatief kort in dienst. De instroom in 2022 was 115 medewerkers en de uitstroom 139. Ook staan vacatures lang open en er zijn, onder druk van het capaciteitstekort, kwalitatief minder goede matches gemaakt. Naast een focus op arbeidsmarktwerking, die al eerder ingezet was, is in 2022 besloten de werving te professionaliseren door het opstarten van een specialistisch recruitmentteam. Dit team is sinds september operationeel. Hoewel we in geheel 2022 met 24 medewerkers zijn gekrompen, was vanaf september de uitstroom kleiner dan de instroom. Ook heeft het team recruitment een rol gekregen in het intern doorplaatsen van medewerkers, zodat zij behouden kunnen blijven voor de organisatie. Aan het einde van 2022 speelt dit in het bijzonder voor de ambulante begeleiders werkzaam in Haarlem die intern herplaatst worden nadat de cliënten naar een andere organisatie overgedragen zijn (als gevolg van de aanbesteding Gewoon in de wijk). Dit zal verder zijn beslag krijgen in 2023. In 2023 is het verloop opgenomen als KPI in het uitvoeringsplan.

5.4 Flexibele inzet

De Flexpool voorziet in de opvang van hiaten in de primaire zorg op de werkvloer. De aanvragen vanuit de teams bij de Flexpool, betreffen de functie woonbegeleider (functiehuis: begeleider B).

Evenals voorgaande jaren was er een grote uitstroom van flexmedewerkers naar interne locaties; waarmee de Flexpool ook een instroominstrument is. De Flexpool heeft in 2022 met een doorlopende campagne flink ingezet op werving en selectie van nieuwe flexmedewerkers. De Flexpool heeft aan het einde van 2022 ook de centrale bereikbaarheidsdienst bemenst. In 2023 wordt deze centrale bereikbaarheidsdienst zoveel als mogelijk gevormd door vaste medewerkers. De omvang van de Flexpool is gemiddeld 22,8 fte.

6. Risico's

6.1 Risicomanagement

Begin 2022 heeft het directieteam de visie en werkwijze van risicomanagement vastgesteld en is het team vervolgens aan de slag gegaan om risico's en bijbehorende beheersmaatregelen te benoemen. Dit wordt tweemaal per jaar herijkt op basis van onder andere interne en externe audits, compliance en contractmanagement. Risicomanagement vergroot de haalbaarheid van onze doelstellingen. Het heeft daarmee ook een positief effect op de bedrijfscultuur op allerlei niveaus: van uitvoerende medewerkers tot Raad van Bestuur. Door een groter bewustzijn bij alle stakeholders over risico's verandert een overwegend reactieve houding ten opzichte van risico's (brandjes blussen) meer en meer in proactief denken.

Het directieteam heeft een aantal organisatie-brede risico's geïnventariseerd en vastgesteld. De impact, kans van optreden en beïnvloedbaarheid zijn hierbij benoemd net zoals de beheersmaatregelen. Van een aantal risico's hebben we bepaald dat de mate van beïnvloedbaarheid laag is, namelijk de inflatie (gasprijzen) i.r.t. indexering en de kwetsbaarheid specialistische functies. Ook hebben we ervoor gekozen om risico's met een lage kans van optreden niet te benoemen als risico.

De risico's met een hoge kans van optreden en een hoge of gemiddelde beïnvloedbaarheid zijn:

- onvoldoende passend vastgoed;
- informatielekken;
- krappe arbeidsmarkt;
- hoog ziekteverzuim;
- hoog verloop.

6.1.1 beheersmaatregelen

Alle door de organisatie benoemde risico's hebben beheersmaatregelen en een aantal kent ook nog aanvullende korte termijn acties. De beheersmaatregelen zijn grotendeels te herleiden naar de recente wijziging in de organisatiestructuur waarbij we nabijheid en sturing dicht bij de teams hebben georganiseerd, er differentiatie per zorgeenheid is en de functie van programmamanager gecreëerd is binnen onze organisatie. Ook hebben de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen grote invloed gehad op de keuzes die we in 2022 hebben gemaakt en voor 2023. Deze hebben we verwoord in het uitvoeringsplan. Zo staan in het uitvoeringsplan 2023 het ziekteverzuim en verloop als speerpunten opgenomen en passen binnen de begroting. Enkele beheersmaatregelen lichten we hieronder verder toe.

Vastgoed

De positionering van programmamanagers binnen de organisatie-eenheden maakt het, mede door de kwaliteitsplannen, mogelijk onze proposities beter aan te laten sluiten aan de behoeften van onze opdrachtgevers. Vanuit een scherper beeld welke dienstverlening we waar en hoe willen leveren kunnen randvoorwaarden, waaronder het vastgoedbeleid, worden opgesteld. Bij de realisatie van voldoende in-door- en uitstroom woningen zijn goede relaties met corporaties en ketenpartners van belang.

Informatiebeveiliging

Goede informatiebeveiligings- en privacybeleid zorgen voor heldere afspraken en kaders zodat persoonsgegevens van iedereen gewaarborgd is, dat gegevens beveiligd worden en alleen worden gebruikt als dat voor de doelstellingen van RIBW K/AM nodig is en in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving. Met de aanstelling van een nieuwe Privacy Officer wordt onder andere vanuit het relatieperspectief verder invulling gegeven aan het herkennen van risico's en omgaan met dilemma's. Daarnaast wordt met een periodieke aanvalssimulatie cybersecurity de awareness versterkt.

Arbeidsmarkt, verzuim en verloop

De organisatiewijziging geeft meer ruimte aan sturing dicht bij de teams en daarmee aan aandacht en nabijheid voor bestaande medewerkers en (het inwerken van) nieuwe medewerkers. Het differentiëren van de teams in meerdere zorgeenheden zorgt voor een duidelijkere opdracht/rol van deze medewerkers en heldere producten. Hiermee zetten we mensen echt in op waar ze nodig zijn. Dit draagt bij aan het binden en boeien (toekomstige) medewerkers. Het aanstellen van recruiters en het besluit centraal te werven en selecteren maakt het mogelijk effectiever en strategischer te acteren en te interveniëren.

In 2022 heeft geen risico uit de risicoanalyse een dermate impact gehad dat dit grote gevolgen had voor onze organisatie.

6.2 Frauderisico

In 2022 heeft RIBW K/AM geen specifieke risico's benoemd in relatie tot fraude. Er is een aantal gedragsbevorderende maatregelen om het frauderisico te beperken:

vrijwillige gedragscodes:

- *Gedragscode voor medewerkers RIBW K/AM.* Dit betreft een algemene gedragscode, gedragscode van medewerker naar de cliënt en gedragscode van medewerker naar medewerker;
- *Gedragscode voor vrijwilligers RIBW K/AM.* Dit betreft een algemene gedragscode, gedragscode van vrijwilliger jegens cliënt(en) en gedragscode van vrijwilliger naar medewerker en/of mede-vrijwilliger;

klokkenluidersregeling;

zorgvuldig personeelsbeleid. Zo wordt altijd een VOG opgevraagd voorafgaand aan de startdatum van een nieuwe medewerker en zijn er functioneringsgesprekken;

we werken met vertrouwenspersonen voor medewerkers.

We streven hierbij naar een open cultuur waarbij fraude bespreekbaar is en heeft het management op alle niveaus een voorbeeldfunctie.

7. Vooruitblik 2023

7.1 Waarborgen rendement

Het waarborgen van rendement is één van de managementprioriteiten van onze organisatie. We vinden het belangrijk mogelijkheden en ontwikkelingen te volgen en op basis van onze eigen propositie actief aan te bieden zoals bijvoorbeeld Wlz 5. Ook willen we verantwoorde keuzes maken en verwachtingen managen bij aanbestedingen. Daarnaast staat contractenverwerving genoemd als risico. In 2023 kiezen we voor wat betreft de dagbesteding de kwaliteit te verhogen. Tevens blijft de bezetting plekken aandacht krijgen.

7.2 Onderzoek en ontwikkeling

Ook in 2023 volgen we trends en vertalen we deze waar wenselijk naar aanbevelingen op het gebied van beleid en/of processen. Vernieuwingen en verbeteringen bereiden we gestructureerd voor toetsen we aan onze strategie en businessplan. Daarnaast kennen we een voortdurend proces van leren en ontwikkelen o.a. door middel van interne audits.

7.3 Aanbestedingen

In 2023 heeft RIBW K/AM te maken met enkele aanbestedingen. Met name de aanbesteding Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen (MO BW) is belangrijk, aangezien deze aanbesteding een substantieel deel van onze omzet behelst. Ook betreft het een complex aanbestedingsproces met een direct effect op de inzet van uren van een aantal medewerkers sinds de zomerperiode 2022. Dit loopt naar verwachting geheel 2023 door. Er is in deze aanbesteding MO BW rekening gehouden met de doordecentralisatie van het Beschermd Wonen; de deelnemende gemeenten gaan hun eigen toegang inrichten. Zij gaan zelfstandig eigen inwoners indiceren. Voor de Maatschappelijk Opvang geldt dat dit nog de verantwoordelijkheid blijft van de centrumgemeente (tot naar verwachting 2026), in dit geval dus Haarlem.

7.4 Ziekteverzuim en verloop

Ziekteverzuim is een belangrijk thema voor onze organisatie en heeft de afgelopen jaren gezorgd voor kosten, hoge ervaren werkdruk en wellicht ook een deel van het hoge verloop. Het staat genoemd bij de managementprioriteiten en ook staat ziekteverzuim omschreven als één van de risico's voor onze organisatie.

Het verloop binnen onze organisatie is het eerste contractjaar behoorlijk hoog, namelijk 41%. Dit zijn ongeveer 150 medewerkers per jaar. We gaan in 2023 inzetten op het werven en behouden van medewerkers. De andere inrichting van onze organisatie, waaronder de differentiatie van de teams, een leidinggevende in nabijheid en het werken aan kwaliteit, zal hier zeker aan bijdragen. In het eerste kwartaal wordt het proces van het vormen van de teams afgerond. Dit is inclusief de effecten die we verwachten van de overdracht van ambulante cliënten uit Haarlem naar de corporatie VanHier. Tevens verwachten we door het inzetten van een centraal team recruiters een positief effect op het verloop.

7.5 Personeel en organisatie

In 2023 blijven we investeren in het ondersteunen van de organisatie vanuit de afdeling HR:

- beter werven en selecteren: de inzet van het marketingbureau en team recruitment;
- digitaliseren van personeelsprocessen, waaronder het learning managementsysteem (LMS);
- op projectmatige wijze implementeren van de onboarding, FWG, HR gesprekscyclus en veilig werken;
- effectievere inzetten van leerlingen en zij-instromers.

7.6 Realiseren financiële kaders

Met strak sturen, een managementprioriteit, beïnvloeden we de kosten. We meten, volgen en sturen op zowel de inhoud als de dienstverlening en bedrijfsvoering en op het realiseren van de financiële kaders. diverse risico's zijn van invloed op de kosten (zie hoofdstuk 3). In 2023 streven we naar het verder terugdringen van de PNIL en ook willen we het verloop in het eerste jaar naar beneden brengen.

7.7 Financiën

Voor 2023 verwachten we de volgende omzet- en kostenontwikkeling.

(x € 1000)	Begroting 2023	Realisatie 2022*
Som der bedrijfsopbrengsten	43.319	43.733
Som der bedrijfslasten en rentelasten	43.156	43.375
Resultaat voor/na belasting*	162	358

* Excl. effecten verkoop wooneenheden in Castricum

De omzet neemt vooral toe door de tariefindexering van 7% tot 8%. De volumeontwikkelingen zijn beperkt. In de loop van 2023 zal een leegstaande locatie opnieuw in gebruik worden genomen voor een zestal WLZ cliënten. Voor Haarlem als WMO gemeente voor beschermd wonen verwachten we een stabiel volume. De aanbesteding voor beschermt en beschermd wonen Haarlem die in eerste instantie in juli 2023 zou ingaan zal nu naar verwachting niet eerder dan in het eerste kwartaal van 2025 effectief worden.

De ambulante dienstverlening voor Haarlem stopt per 1 januari 2023. We zullen als onderaannemer het jaar 2023 gebruiken om de cliënten over te dragen aan de nieuwe dienstverlener VanHier. Het effect hiervan op het bedrijfsresultaat is beperkt.

Aan de kostenkant is er gerekend met CAO effecten van 4%. De sturing op een lager ziekteverzuim en het terugdringen van personeel niet in loondienst blijft een speerpunt in 2023. De doelstelling is het ziekteverzuim terug te dringen van actueel meer dan 10% naar gemiddeld 8,5% over 2023. Het streven is om de personele inzet zo veel mogelijk te laten aansluiten op de productienorm.

In de meeste overige kostencomponenten zijn de ontwikkelingen die we hebben gezien in 2022 vertaald naar hogere kostenindexeringen dan in de afgelopen jaren.

De afhankelijkheid van enerzijds ambitie in productiviteit en effectiviteit en anderzijds de noodzaak van strakkere sturing hierop en daarmee de noodzakelijke regelcapaciteit vraagt om adequate monitoring en (bij)sturing.

7.7.1 Risico's 2023

In de begroting zijn aannames gedaan waarvan de realisatie onzeker is en doelstellingen geformuleerd die uitdagend zijn. Vanwege mogelijke resultaat-effecten zijn ze hieronder uitgelicht.

Het ziekteverzuim binnen de uitvoerende teams daalt in de begroting van actueel meer dan 10% naar gemiddeld 8,5%. Vanaf januari 2020 is het voortschrijdende gemiddelde over 12 maanden nooit lager geweest dan 9%. Een procentpunt hoger ziekteverzuim betekent grofweg € 250k extra personeelskosten.

Bij de personeelskosten is rekening gehouden met de nu bekende en geldende loonstijgingen conform de recent afgesloten meerjarige CAO. Mede onder druk van inflatie, hebben recente onderhandelingen bij andere bedrijfstakken geleid tot andere resultaten. Dit kan mogelijk leiden tot een correctie binnen de bedrijfstak of effect hebben op onze positie als aantrekkelijke werkgever bij een aantal functies in vergelijking met andere bedrijfstakken.

De huidige ontwikkeling op de energiemarkt maakt de energiekosten ook voor RIBW K/AM moeilijk voorspelbaar. Dit ondanks de contractuele verplichtingen die we zijn aangegaan waarbij een groot deel van de energiebehoefte al is ingekocht.

In de begroting is voor de WLZ uitgegaan van stabilisatie van het volume op de bestaande locaties. We zien de druk vanuit de gemeente op WMO-uitstroom naar de WLZ toenemen. De middelen in de WLZ zijn niet onbeperkt waardoor het risico van overproductie en inkomstenderving aanwezig is.

De afbouw van de ambulante dienstverlening voor Haarlem betekent een geleidelijke krimp van uiteindelijk 32 fte's. In de begroting is geen rekening gehouden met kosten gerelateerd aan bijvoorbeeld afvloeiing. We verwachten op basis van het huidige verloop en de inzet van externen deze capaciteit intern te kunnen inzetten.

7.7.2 Investerings

Om het eigendomspand aan de Mr Cornelisstraat geschikt te maken voor GGZ3 cliënten is een investering van € 635k voorzien. In 2023 zal een nieuw hoofdkantoor worden betrokken. Voor de verbouwing is € 250k begroot. Voor overige investeringen in inventaris, installaties en ICT middelen is € 480k begroot.