

Bestuursverslag 2024

Borgen en Bouwen



Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Leeswijzer	6
2. Opdrachtgevers	7
2.1 Gemeenten	7
2.2 Zorgkantoren	7
2.3 Dienst Justitiële Inrichtingen	8
2.4 Onderaannemerschap	8
3. Financiën	8
3.1 Kerngegevens	9
3.2 Financiële instrumenten	10
4. Organisatie en kwaliteit	11
4.1 Organisatiestructuur	11
4.2 Participatie en medezeggenschap	11
4.3 HKZ certificering	12
4.4 Veiligheid, incidenten en klachten	13
4.5 Informatiebeveiliging en privacy	14
4.6 Duurzaamheid	14
4.7 Onderzoek en ontwikkeling	15
5. Personeel	16
5.1 Deskundigheidsbevordering	16
5.2 Verzuim	16
5.3 Verloop	16
5.4 Flexibele inzet	17
6. Risico's	18
6.1 Risicomanagement	18
6.2 Beheersmaatregelen	18
6.3 Frauderisico	20
7. Vooruitblik 2025	21
7.1 Waarborgen rendement	21
7.2 Onderzoek en ontwikkeling	21
7.3 Uitvoering nieuwe contracten	21
7.4 Ziekteverzuim	21
7.5 Realiseren financiële kaders	21
7.6 Financiën	22
Bijlage 1: Organogram	23

Voorwoord

Het jaar 2024 stond in het teken van Bouwen en Borgen. Waar we in 2023 gestart waren met de basis op orde te brengen, hebben we in 2024 verder gebouwd aan de organisatie en dit geborgd. Dit heeft gezorgd voor meer balans in de organisatie waarin voldoende aandacht is voor de vier verschillende perspectieven: cliënten, medewerkers, processen en financiën. We zijn gestart met de uitvoering van onze strategie zoals omschreven in het strategisch meerjarenbeleid 2024-2027. Het uitgangspunt bij onze professionele ondersteuning aan mensen met een psychische kwetsbaarheid blijft het vertrouwen in de veerkracht van mensen. We hebben een aantal mooie resultaten weten te bereiken en daar gaan we samen met de ketenpartners en opdrachtgevers op voortbouwen in 2025.

Graag wil ik iedereen bedanken die zich het afgelopen jaar heeft ingezet voor de ondersteuning van mensen met een psychische kwetsbaarheid en hier een bijdrage aan heeft geleverd.

Evelien Bongers,
Raad van Bestuur

Haarlem, mei 2025

1. Inleiding

Dit bestuursverslag omschrijft de gang van zaken in 2024 en onze verwachtingen voor 2025. Het verslag sluit aan op de jaarrekening.

Cliënten met een psychische kwetsbaarheid wonen zelfstandig of op een locatie waar (24 uren) ondersteuning aanwezig is. De RIBW K/AM zorgt voor de juiste ondersteuning aan deze mensen. Ons aanbod bestaat uit: beschermd wonen, maatschappelijke opvang, ambulante begeleiding, dagbesteding en forensische zorg. Gemeenten, zorgkantoren en de Dienst Justitiële Instellingen zijn onze opdrachtgevers.

Wij vertrouwen op de veerkracht van mensen. 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 draagt actief bij aan een betekenisvol en zo zelfstandig mogelijk leven van mensen met een psychische kwetsbaarheid.

In het jaarplan 2024 vertalen we de missie en visie van onze organisatie naar de betekenis voor de organisatie. We laten zien wat we gaan doen en wat voor resultaat we verwachten. Het jaar 2024 stond in het teken van bouwen en borgen. We hebben dit gedaan door verder te bouwen aan de basis die we in 2023 op orde hebben gebracht. Ook zijn we gestart met het borgen van deze basis. Hierbij is aandacht voor vier perspectieven: cliënten, medewerkers, processen en financiën. Veel acties zijn uitgevoerd en we hebben het jaar financieel positief kunnen afsluiten. Verzuim bleef, net als in voorgaande jaren, een belangrijk thema. Ook hebben we actief ingezet op diverse aanbestedingstrajecten en de uitvoering van de nieuwe contracten.

Kortom, in 2024 hebben we verder gebouwd aan onze organisatie door meer balans aan te brengen in de organisatie voor alle aspecten die zorgdragen voor goede kwaliteit van zorg.

1.1 Leeswijzer

Dit bestuursverslag start in hoofdstuk 2 met de omschrijving van onze opdrachtgevers en cliënten. Vervolgens komen in hoofdstuk 3 de financiën aan de orde en in hoofdstuk 4 onze organisatie en de kwaliteit die we nastreven. Hoofdstuk 5 gaat in op het onderwerp personeel. Hoofdstuk 6 omvat de door ons verwachte risico's. Het laatste hoofdstuk geeft aan wat we voor ogen hebben in 2025.

2. Opdrachtgevers

In 2024 had RIBW K/AM, in het verlengde van voorgaande jaren, een groot aantal opdrachtgevers. Dit hoofdstuk omschrijft onze opdrachtgevers.

2.1 Gemeenten

In 2024 is de gemeente Haarlem een belangrijke opdrachtgever geweest. Centrumgemeente Haarlem is namens acht gemeenten de opdrachtgever van het contract Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen (MO BW) dat 1 juli 2024 is ingegaan. Dit contract behelst een belangrijk deel van onze dienstverlening en daar ging een lang aanbestedingsproces aan vooraf. De aanbesteding en implementatie van het contract heeft een direct effect op de soort dienstverlening en daarmee ook de inzet van uren van een aantal medewerkers. We verwachten dat dit ook in 2025 de nodige aandacht zal vragen. Het uitgangspunt is ambulantisering van de zorg door een beweging van beschermd wonen naar beschermd thuis d.w.z. intensieve ondersteuning bij mensen thuis. Deze ontwikkeling ondersteunen we, maar brengt door de wijze van uitvoering ook risico's met zich mee waar we intern op anticiperen en waarvoor we actief aandacht vragen bij de gemeente.

We werken intensief samen in de diverse ketens, zoals maatschappelijke opvang en beschermd wonen. In 2022 is gestart met de opvang van Oekraïense vluchtelingen en dit is gecontinueerd in 2024. Op het gebied van subsidies hadden we in 2024 een subsidierelatie met de gemeente Heemstede voor ambulante ondersteuning.

RIBW K/AM had in 2024 te maken met enkele aanbestedingen, waaronder de aanbesteding van Oekraïense vluchtelingen in Haarlemmermeer. Deze opdracht is ons gegund en per 1 juli 2024 is het contract ingegaan. Eind 2024 is er ook nog uitbreiding gekomen van het aantal vluchtelingen. Dit heeft geresulteerd in de coördinatie van opvang van ongeveer 1000 Oekraïense vluchtelingen in Haarlemmermeer. De aanbesteding Oekraïense vluchtelingen in Heemstede hebben we niet gegund gekregen en liep medio 2024 af. Dit betrof 85 Oekraïners. Ook is het contract met de gemeente Haarlem voor Oekraïense vluchtelingen met GGZ problematiek verlengd.

Als belangrijke partner van verschillende gemeenten heeft RIBW K/AM deelgenomen aan diverse (bestuurlijke) overleggen waaronder op het gebied van MO, het Integraal Zorgakkoord (IZA) in een tweetal regio's, thematafels en instroomtafels. We zien dit als een belangrijk onderdeel van onze inzet voor een goede samenwerking zowel binnen de keten als domein overstijgend.

2.2 Zorgkantoren

In 2024 is 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 hebben we op gezette tijden overleg gehad over de landelijke ontwikkelingen en de aansluiting van de vraag en het aanbod binnen de langdurige zorg in ons werkgebied. In 2024 zijn we gestart met het product Modulair Pakket Thuis (MPT) wat ontwikkeld is met behulp van innovatiegelden van het Zilveren Kruis. Dit is een nieuw product voor onze organisatie.

2.3 Dienst Justitiële Inrichtingen

Begin 2024 hebben we de aanbesteding forensische zorg nieuwe toetreders gegund gekregen. Heel 2024 stond dan ook in het teken van de implementatie. Op diverse terreinen heeft de organisatie zich voorbereid en doorontwikkeld op deze relatief nieuwe doelgroep. Zo is er een opleidingsplan ontwikkeld en zijn diverse medewerkers geschoold, hebben we een meerjarenplan geschreven, hebben we beleid ontwikkeld voor samenwerking en hebben we de interne controle op de processen verder aangescherpt. Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) is hierin onze opdrachtgever.

2.4 Onderaannemerschap

In 2024 bieden we als onderaannemer van Buurts dagbesteding zowel ambulante begeleiding als specifieke projecten in het kader van informele zorg en mensen met autisme.

3. Financiën

In 2024 is een resultaat behaald van € 3.424.000. In 2023 bedroeg het resultaat € 308.000. In 2024 daalde het beschermd wonen volume door renovatieprojecten. Desondanks steeg de omzet in 2024 met € 2.898.000 door tariefindexeringen en de uitbreiding van de dienstverlening voor vluchtelingen uit de Oekraïne. De kosten bleven nagenoeg gelijk; tegenover de CAO stijgingen en tariefindexeringen door leveranciers stond een daling van de fte-inzet met 8,1%.

De begroting voor 2024 ging uit een resultaat van € 20.000. De realisatie ligt € 3.404.000 hoger. Het hoger dan begrote resultaat is substantieel beïnvloed door niet ingecalculerde ontwikkelingen in 2024, zoals de hogere indexering van tarieven, de implementatie van nieuwe contracten, de uitbreiding van de dienstverlening voor Oekraïense vluchtelingen en een lagere FTE inzet in verband met de arbeidsmarktproblematiek en het hogere effect van de sturing op de inzet van PNIL. Dit resultaat zal gebruikt worden om de stevige uitdagingen die de komende jaren op ons af komen het hoofd te bieden. De omzet kwam in 2024 € 3.015.000 hoger uit. De tarief- en volume-effecten resulteerden voor de beschermde woonvormen in een omzetstijging van € 1.325.000. De uitbreiding van de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne resulteerde in € 1.200.000 extra omzet en ook de ambulante dienstverlening kwam hoger uit. De kosten lagen in 2024 € 388.000 onder de begroting. De personeelskosten lagen boven de begroting maar daar stonden de lagere projectkosten en meevallers in de energiekosten, ICT-kosten en huurkosten tegenover.

3.1 Kerngegevens

Kerngegevens	2024	2023
Clënten		
Aantal cliënten op 31 december	1.284	1.373
Gem. bezetting beschermd wonen WLZ (plaatsen)	276,7	269
Gem. bezetting beschermd wonen WMO (plaatsen)	193,4	217
Personeel		
Aantal medewerkers in loondienst op 31 december	493	525
Gemiddeld aantal fte in loondienst	396	431
Ziekteverzuim	10,7%	11,3%
Exploitatie (x € 1000)		
Som der bedrijfsopbrengsten	47.628	44.730
Som der bedrijfslasten	44.427	44.499
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	223	76
Rentelasten en soortgelijke kosten	0	0
Resultaat voor belastingen (= resultaat na belastingen)	3.424	308
Balans per ultimo (x € 1000)		
Vaste activa	11.364	11.205
Vorderingen	9.042	7.503
Liquide middelen	11.411	10.141
Totaal activa	31.816	28.849
Eigen vermogen	23.921	20.497
Voorzieningen	839	828
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	7.056	7.524
Totaal passiva	31.816	28.849
Liquideitsratio		
Vlottende activa t.o.v. de kortlopende schulden	2,9	2,3
Solvabiliteitsratio's		
Eigen vermogen/balanstotaal	75,2%	71,0%
Eigen vermogen/totale opbrengsten	50%	45,8%

3.2 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 dergelijke risico's te beheersen. Het beleid ten aanzien van termijndeposito's is dat deze worden afgesloten bij een Nederlandse systeembank met een maximale looptijd van 12 maanden. Kasmiddelen worden aangehouden bij een Nederlandse systeembank.
- Liquiditeitsrisico: de stichting 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 stichting 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 markttrentes en worden niet afgedekt door afgeleide instrumenten.
- Reële waarde: de reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.
- Kredietrisico: de stichting loopt kredietrisico over vorderingen op debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa en liquide middelen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij 2 tegenpartijen: één Nederlandse systeembank en één Nederlandse gemeente.

4. Organisatie en kwaliteit

In dit hoofdstuk lichten we de ontwikkelingen toe op het gebied van de organisatiestructuur, participatie en medezeggenschap, certificering en incidenten en klachten toe. De onderwerpen informatiebeveiliging, duurzaamheid en onderzoek komen ook aan bod.

4.1 Organisatiestructuur

RIBW K/AM is een stichting met een Raad van Bestuur-Raad van Toezichtmodel, past de Governancecode Zorg 2022 toe en heeft geen groepsmaatschappijen. In 2024 heeft een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden die van invloed is geweest op de organisatiestructuur. Dit betrof onder andere de samenvoeging van de ambulante ondersteuning in Haarlemmermeer en het team Alzette dat is ondergebracht bij twee bestaande teams. Daarnaast hebben we meer evenwicht gebracht bij de ondersteunende diensten door de afdelingen kwaliteit en communicatie onder te brengen bij de organisatie-eenheid Strategie en Kwaliteit. Daarnaast we besloten tot een aparte afdeling informatiemanagement binnen de eenheid bedrijfsvoering. Onze organisatie bestaat uit de organisatie-eenheden bedrijfsvoering, twee zorgeenheden (Wlz en Wmo), Strategie en Kwaliteit en Personeel en Organisatie. Het organogram van onze organisatie is te vinden in bijlage 1.

4.2 Participatie en medezeggenschap

RIBW K/AM heeft medezeggenschap hoog in het vaandel staan. We hechten aan betrokkenheid van zowel medewerkers als cliënten, familie en naastbetrokkenen bij de ontwikkeling en uitvoering van haar beleid. Daarom 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).

4.2.1 Medezeggenschap cliënten

De CCR kwam maandelijks bijeen en ging in gesprek met de Raad van Bestuur over de actuele interne en externe ontwikkelingen. Zo heeft de CCR actief meegedacht over en aandacht gevraagd voor verschillende onderwerpen zoals schoonmaakkeld, verslag van de cliëntvertrouwenspersoon, het werven van nieuwe leden, een nieuw logo, de kaderbrief 2025 en de medezeggenschapsstructuur.

In 2024 is instemming gegeven op het beleid interventies en maatregelen en daarnaast is advies gegeven over de jaarrekening 2023, de begroting 2025, interne verhuizingen en incidentmeldingen.

4.2.2 Medezeggenschap medewerkers

De ondernemingsraad zoekt actief het contact met teams en werknemers. Zij worden vroeg meegenomen in de organisatieontwikkelingen, wat maakt dat zij tijdig (ongevraagd) advies kunnen geven. De achterban wordt, waar nodig en wenselijk, geraadpleegd. De ondernemingsraad heeft in 2024 gemiddeld één keer per twee weken vergaderd en regelmatig overleg gevoerd met de Raad van Bestuur. De OR heeft een aparte commissie Veiligheid Gezondheid Welzijn en Milieu (VGWM).

De OR heeft in 2024 instemming gegeven over:

- de nieuwe arbodienstverlener;
- het BHV beleid;
- het medewerkertevredenheidsonderzoek;
- de overlegstructuur;
- de regeling vergoeding parkeerkosten dienstreizen;
- de PO gesprekscyclus;
- het rookbeleid;
- de thuiswerkvergoeding;
- het verzuimbeleid.

Daarnaast heeft de OR advies gegeven over de organisatiestructuur zorgeenheden, de indeling teams Haarlemmermeer, de portefeuille organisatie-eenheid bedrijfsvoering, de splitsing team Alzette en de organisatiewijziging informatiemanagement. Tevens is de OR geïnformeerd over relevante ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie waaronder de aanbestedingen, de verzuimcijfers en financiële rapportages.

4.2.3 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.

Onderwerpen die in 2024 aan de orde zijn gekomen, waren het organiseren van een bijeenkomst familie en naastbetrokkenen, aanbestedingen, personele ontwikkelingen, de communicatie naar familie en naasten en privacy, verbouwingen, renovaties en de daarmee gepaard gaande verhuizingen en de uitkomst van het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO). Op 28 mei is er een achterbanbijeenkomst geweest voor familie en naastbetrokkenen. Tijdens deze bijeenkomst is de rol van familie en naastbetrokkenen en betrokkenheid bij de klankbordgroep besproken.

4.3 HKZ certificering

RIBW K/AM heeft het HKZ-systeem (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) gekozen om het kwaliteitssysteem van de organisatie extern en onafhankelijk te toetsen. Uit de in 2024 uitgevoerde externe audit zijn geen bevindingen gekomen. We voldoen als organisatie aan de HKZ-norm Zorg & Welzijn en het certificaat is wederom behaald.

4.4 Veiligheid, incidenten en klachten

Veiligheid voor medewerkers en cliënten vinden we belangrijk. We hebben dit omschreven in ons veiligheidsbeleid en geven aandacht aan ons kwaliteitsbeleid. Voor wat betreft de organisatiecultuur dragen we zorg voor heldere afspraken en kaders, ook op het gebied van afhankelijkheidsposities. We hanteren specifieke klachtenprocedures en indien gewenst, kan men beroep doen op een externe vertrouwenspersoon. We zijn ons er van bewust, mede door het uitgevoerde medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO), dat dit nog nadrukkelijker de aandacht verdient. Meer informatie over het MTO staat omschreven bij paragraaf 4.7. Met het centraal werven en selecteren van nieuwe medewerkers verhogen we de kwaliteit van selectie en plaatsing zodat er naar verwachting een meer duurzame match ontstaat tussen vraag en aanbod van personeel. Ook hebben we aandacht voor de verdere inrichting en borging van veilig werken en een gezonde werkplek.

4.4.1 Integraal veiligheidsbeleid

Het Integraal Veiligheidsbeleid belegt alle onderdelen hiervan bij de juiste afdelingen binnen de organisatie. De commissie integrale veiligheid heeft als taak om het thema veiligheid te bespreken en te borgen 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.

4.4.2 PRISMA-analyse

In 2024 zijn er binnen onze organisatie geen PRISMA-analyses (Prevention Recovery Information System for Monitoring and Analysis) gedaan op basis van incidenten en calamiteiten. Het directieteam heeft n.a.v. een evaluatie van de huidige werkwijze besloten de capaciteit van interne PRISMA-analisten uit te breiden en tevens extern in te huren.

4.4.3 Klachten en uitingen van ongenoegen

RIBW K/AM blijft zich inzetten om de klachtenregeling laagdrempelig te houden voor cliënten. Klachten van cliënten en hun naasten worden op een eenduidige en uniforme wijze afgehandeld. Naast de formele klachtenregeling wordt ook aangemoedigd om klachten op informele wijze met de begeleiding en het management te bespreken en op te lossen. Cliënten kunnen een klacht via de externe klachtencommissie indienen. In 2024 zijn er 6 klachten binnengekomen bij deze commissie waarvan er 3 hebben geleid tot een hoorzitting. Het aantal klachten is iets lager dan het gemiddelde van de voorgaande jaren.

In 2024 zijn in totaal 60 cliënten bijgestaan door de cliëntvertrouwenspersoon (CVP). Dit zijn er iets minder ten opzichte van 2023 (66). De CVP ondersteunt de cliënt bij ongenoegen en 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.

RIBW K/AM werkt samen met een familievertrouwenspersoon (FVP) van de Landelijke Stichting Familievertrouwenspersonen. In 2024 zijn zes casussen behandeld en afgesloten door de familievertrouwenspersoon. In 2023 waren dit er ook zes.

4.5 Informatiebeveiliging en privacy

Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy hebben we er in 2024 voor gekozen tijd te investeren in structurele verbeteringen, waardoor we niet de stappen hebben gezet die we aan het begin van het jaar voor ogen hadden. We hebben de eerste van de twee fases van de externe audit voor de NEN7510 succesvol afgerond en besloten het vervolg voor Q2 2025 te plannen. Dat geeft ons de tijd om het informatiebeveiligingsbeleid nog beter te implementeren, wijzigingsbeheer in te richten en datagovernancebeleid te maken. Om leiding te geven aan deze verandering is in 2024 besloten een nieuwe afdeling informatiemanagement in te richten en is de werving voor de manager van deze afdeling opgestart.

Daarnaast zijn er het afgelopen jaar de nodige beleidsdocumenten opgeleverd en geaccordeerd door het directieteam, bewustwordingssessies gegeven aan medewerkers en processen op het gebied van datalekken en DPIA verbeterd. Tevens is het proces rondom wet- en regelgeving geformaliseerd waarbij alle relevante wetten, van toepassing voor RIBW K/AM, in kaart zijn gebracht en periodiek worden geëvalueerd. Door de functionaris gegevensbescherming is een jaarverslag opgeleverd waaruit blijkt dat er 11 datalekmeldingen zijn gedaan en intern afgehandeld. Er zijn hiervan geen meldingen richting Autoriteit Persoonsgegevens nodig geweest.

Binnen RIBW K/AM heeft cyberveiligheid een hoge prioriteit. Als onderdeel van onze brede beveiligingsaanpak draagt onze keuze voor een Cloud SaaS-strategie bij aan een robuuste beveiligingsarchitectuur. We maken onder andere gebruik van geavanceerde beveiligingsmaatregelen zoals Multi-Factor Authenticatie (MFA), Single Sign-On (SSO) en Identity and Access Management (IAM) via Entra ID en HelloID. Daarnaast beheren en beveiligen we al onze apparaten centraal met MDM Microsoft Intune en zorgen we met application isolation binnen het applicatielandschap voor optimale gegevensbescherming, doordat alleen door ICT uitgegeven compliant devices toegang hebben tot onze applicaties.

Samen met beveiligingsexperts van SoftwareOne voeren we jaarlijks de meest geavanceerde beveiligingsstandaarden door. Hiermee geven we invulling aan de set van securityfeatures uit onze EMS E5 security-licenties, als onderdeel van een doorlopend verbetertraject. Dit waarborgt dat al onze endpoints continu worden beveiligd volgens de hoogste standaarden. Daarnaast laten we jaarlijks een CSAT-scan uitvoeren en implementeren we eventuele bevindingen en aanbevelingen om onze beveiliging verder te optimaliseren.

Om onze digitale weerbaarheid verder te versterken, maken we gebruik van een Managed Security Operations Center (SOC)-dienst op basis van Microsoft Sentinel, waarmee we 24*7 real-time bedreigingen detecteren en mitigeren. Bovendien voeren wij meerdere malen per jaar aanvalssimulaties uit om de cyber awareness onder onze medewerkers te vergroten en hen te trainen in het herkennen en voorkomen van cyberdreigingen. Dankzij deze proactieve aanpak hebben we een Microsoft Secure Score van 89,35%, ruim boven het gemiddelde van vergelijkbare organisaties (41,36%).

4.6 Duurzaamheid

RIBW K/AM onderschrijft het belang van de energietransitie voor Nederland en levert daar haar bijdrage aan. Onze organisatie heeft zich tot doel gesteld te verduurzamen door uitvoering te geven aan de genoemde energiebesparingsmaatregelen met een terugverdientijd van <5 jaar (Renovaties van de locaties: Zuiderpolder en Graaf Jan laan) Dit staat beschreven in het binnen de RIBW K/AM uitgevoerde Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED). De uitvoering hiertoe is opgenomen in het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). In 2024 hebben we een strategisch huisvestingsplan opgesteld, waarin o.a. is opgenomen dat we in 2025 starten met de CO²- routekaart van Expertisecentrum Verduurzaming Zorg (EVZ). Onze visie op duurzaamheid en verduurzaming vereist dat bij iedere renovatie of (nieuw)bouw een duurzaamheidparagraaf wordt opgenomen waarin op basis van actuele inzichten en concrete voorstellen duurzaamheidsoplossingen worden voorgelegd. Tevens sturen we op duurzaamheid bij keuzes omtrent de inrichting van locaties en inzet van vervoer.

4.7 Onderzoek en ontwikkeling

In 2024 heeft RIBW K/AM relevante trends op de voet kunnen volgen en deze, waar wenselijk, vertaald in beleid en/of geactualiseerde organisatieprocessen. Dit komt mede doordat RIBW K/AM is aangesloten bij de brancheorganisaties Valente en de Nederlandse GGZ. Ook hebben we trends en ontwikkelingen gebruikt als één van de uitgangspunten voor ons strategisch meerjarenbeleid 2024-2027 en benoemen we deze jaarlijks in onze kaderbrief. Vernieuwingen en verbeteringen bereiden we gestructureerd voor en toetsen we aan onze strategie. We kennen een voortdurend proces van leren en ontwikkelen o.a. door middel van externe en interne audits, cliënttevredenheidsonderzoek en dergelijke.

4.7.1 Medewerkertevredenheidsonderzoek

Het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) is in 2024 uitgevoerd. Het deelnamepercentage was 59% wat behoorlijk hoger is ten opzichte van het laatste onderzoek (33% deelname). Het gemiddelde cijfer dat RIBW K/AM scoort is een 6,9. Dit is een mooie verbetering ten opzichte van het vorig onderzoek, waarbij de organisatie een 6,3 scoorde. Het gemiddelde tevredenheidscijfer van vergelijkbare organisaties is 7,4. De uitkomsten van het MTO zijn vergeleken met de benchmark voor vergelijkbare organisaties (RIBW's) of met de benchmark voor de zorg (als de cijfers van andere RIBW's niet beschikbaar waren). Ten opzichte van de benchmark met andere organisaties scoort RIBW K/AM op een aantal onderdelen lager. Daar gaan we mee aan de slag door middel van een verbeterplan.

5. Personeel

RIBW K/AM had in 2024 ongeveer 410 Fte medewerkers, dit is iets lager dan de voorgaande jaren en ligt in lijn met de jaarrekening. Dit hoofdstuk gaat in op diverse personele ontwikkelingen die binnen onze organisatie het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden.

5.1 Deskundigheidsbevordering

In 2024 is het LeerManagementSysteem (LMS) in gebruik genomen. Dankzij het gebruik van het Leerplein kunnen nu veel e-learnings gemakkelijk online gevolgd en gevonden worden, zijn er leerpaden ontwikkeld voor een aantal functies en is het inschrijven op trainingen en opleidingen gedigitaliseerd.

Er is vooral veel ingezet op de deskundigheidsbevordering van zowel de zorgcoördinatoren als medewerkers op het gebied van verzuim. Er zijn diverse trainingen aangeboden die de visie van de organisatie en het trainen van het voeren van het goede verzuimgesprek als centrale thema's hebben gehad.

5.2 Verzuim

Het verzuim is in 2024 ruim boven het landelijk gemiddelde van de sector uitgekomen, te weten 10,7%. In de eerste helft van het jaar hebben we een daling van het verzuim gezien en leken de ingezette maatregelen effect te sorteren. Eind augustus is na een uitvraag onder verschillende arbodiensten een keuze gemaakt om over te stappen naar een nieuwe arbodienst: Perspectief Groep met ingang van 1 december 2024. Door de inzet van verzuimconsulenten die als verlengde arm van de bedrijfsarts werken en meer ondersteuning kunnen bieden aan de zorgcoördinatoren en doordat hun visie op verzuim beter aansluit bij de visie van de organisatie verwachten wij stappen te kunnen zetten in het blijvend omlaag brengen van het verzuim.

5.3 Verloop

Het verloop binnen de gezondheidszorg is hoog en ook binnen RIBW K/AM is er inmiddels iets meer uitstroom dan instroom zichtbaar. Deze ontwikkeling op de arbeidsmarkt is zorgelijk. Uit de benchmarkgegevens van PGGM blijkt dat ons verloop wel lager is dan bij de organisaties in de regio.

De inzet van het centraal gepositioneerde team recruitment is ook in 2024 groot geweest. Voor het eerst sinds de start in 2022 is het team in 2024 ook bij de werving van een aantal moeilijk vervulbare vacatures in de ondersteunende diensten succesvol geweest.

We zien dat de zichtbaarheid van RIBW K/AM als werkgever vergroot is en dat we ook met het searchen van medewerkers resultaten behalen. Team Recruitment heeft ook de rol van het Mobiliteitsbureau ingevuld voor medewerkers die intern doorgeplaatst willen of moeten worden: in het kader van loopbaanontwikkeling of bij het wegvallen van bepaalde dienstverlening. In 2024 hebben we door middel van een uitvraag een aantal organisaties gevraagd een offerte uit te brengen voor de dienstverlening als social media partner. Er is uiteindelijk besloten om de samenwerking met de huidige partner voort te zetten.

5.4 Flexibele inzet

De Flexpool voorziet in de opvang van hiaten in het rooster in het primaire proces.

Evenals voorgaande jaren was er een uitstroom van flexmedewerkers naar interne locaties; waarmee de Flexpool ook een instroominstrument is. Begin 2024 was er echter ook sprake van een externe uitstroom uit de Flexpool, waardoor wij gedurende het jaar met minder capaciteit een groter aantal diensten hebben ingevuld. De Flexpool heeft in 2024 met een doorlopende campagne opnieuw ingezet op werving en selectie van nieuwe flexmedewerkers. Dit blijkt in de huidige arbeidsmarkt echter steeds lastiger. De omvang van de Flexpool is gemiddeld 15 fte.

De samenwerking met de huidige samenwerkingspartners op het gebied van externe inhuur verloopt goed. RIBW K/AM werkt voor de inhuur nauwelijks samen met ZZP'ers en heeft derhalve voor 2025 niet te maken gehad met een forse ingreep in de werkwijze in het kader van de veranderende werkwijze van de Belastingdienst in 2025.

6. Risico's

6.1 Risicomanagement

De vastgestelde visie en werkwijze van risicomanagement helpt de organisatie om risico's te detecteren en bijbehorende beheersmaatregelen te benoemen. Dit wordt jaarlijks herijkt op basis van onder andere interne en externe audits, compliance en contractmanagement. Door een groter bewustzijn bij alle interne betrokkenen over risico's verandert een overwegend reactieve houding ten opzichte van risico's (brandjes blussen) meer en meer in proactief denken. 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.

Het directieteam heeft een aantal organisatie-brede risico's geïnventariseerd en vastgesteld. De impact, kans van optreden en beïnvloedbaarheid zijn hierbij benoemd net als de beheersmaatregelen. Risico's met een lage kans van optreden hebben wij niet opgenomen als risico.

De risico's met een hoge kans van optreden en een hoge of gemiddelde beïnvloedbaarheid zijn: kwalitatief voldoende vastgoed, hoog ziekteverzuim/verloop en krapte arbeidsmarkt (inclusief vergrijzing).

6.2 Beheersmaatregelen

Bij alle door de organisatie benoemde risico's hebben we beheersmaatregelen benoemd en een aantal kent ook nog aanvullende acties op korte termijn. Enkele beheersmaatregelen zijn te herleiden naar een doorgevoerde wijziging in de organisatiestructuur waarbij we nabijheid en sturing dicht bij de teams hebben georganiseerd en er differentiatie per zorgeenheid is (Wlz en Wmo). Ook hebben de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen invloed gehad op de keuzes die we in 2024 en voor 2025 (jaarplan 2025) hebben gemaakt. Enkele beheersmaatregelen uit 2024 lichten we hieronder verder toe.

6.2.1 Kwalitatief voldoende vastgoed

Naast ambulante zorg bestaat onze dienstverlening voor een substantieel deel uit beschermd wonen locaties. Dit betreft veiligheid, leefbaarheid en onderhoud. In 2024 stond voor een aantal locaties inhaalinvesteringen en renovaties op de planning en zijn we tevens een traject gestart om te komen tot een strategisch en meerjarig huisvestingsplan. Bij de realisatie van voldoende in- door- en uitstroom woningen zijn goede relaties met corporaties en ketenpartners van belang zoals opgenomen in het PACT convenant (Haarlem e.o.) en de Opstapregeling (Haarlemmermeer).

Daarnaast zoeken we naar alternatieve zorgvormen die minder afhankelijk zijn van vastgoed.

6.2.2 Hoog ziekteverzuim en verloop

Hoog ziekteverzuim zorgt voor een hogere werkdruk bij de medewerkers die niet verzuimen, wat vervolgens ook weer voor verzuim/verloop kan zorgen. RIBW K/AM is een personeelsafhankelijk bedrijf. Onze doelgroep (en opdrachtgevers) vraagt van ons het continu aanbieden van een minimaal aantal uren zorg wat per client en middels een indicatie bepaald wordt. De relatief kleine teams geven meer ruimte aan sturing in de nabijheid en daarmee aan aandacht voor bestaande medewerkers en het inwerken van nieuwe medewerkers. Daarnaast zal het differentiëren van de teams in twee zorgeenheden zorgen voor een duidelijkere opdracht/rol van deze medewerkers wat ziekteverzuim en verloop zal voorkomen.

Het aanstellen van recruiters en het besluit centraal te werven en selecteren maakt het mogelijk effectiever en strategischer te acteren en te interveniëren. De mogelijkheid van doorstromen tussen teams in plaats van uitstromen buiten de organisatie kan beter benut worden: de juiste medewerkers met de juiste aandacht op de juiste plek. Tevens is een nieuwe arbodienst aangetrokken en gestart en dragen we onze visie op verzuim uit in de organisatie en hebben we diverse acties rondom deze visie uitgevoerd in 2024.

6.2.3 Krapte op de arbeidsmarkt

De uitdaging om geschikte medewerkers te vinden raakt de gehele (zorg)arbeidsmarkt en daarmee ook RIBW K/AM. Met een hoog ziekteverzuim, snelle doorstroom van medewerkers en een krappe arbeidsmarkt is strategisch personeelsmanagement voor RIBW K/AM een uitdaging. De huidige organisatiestructuur met relatief kleine teams geeft ruimte aan sturing dichtbij de teams. Daarnaast zal het differentiëren van de teams in twee zorgeenheden zorgen voor een duidelijkere opdracht/rol van deze medewerkers en heldere producten. Hiermee kijken we slimmer naar organiseren van werk: mensen echt inzetten op waar ze nodig zijn. Dit draagt bij aan het binden en boeien van (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. De mogelijkheid van doorstromen tussen teams in plaats van uitstromen buiten de organisatie kan nog beter benut worden.

In 2024 heeft geen enkel risico uit de risicoanalyse een dermate impact laten zien dat dit grote gevolgen had voor onze organisatie.

6.3 Frauderisico

In 2024 heeft RIBW K/AM geen specifieke frauderisico's geïdentificeerd. We hanteren een aantal gedragsbevorderende maatregelen om het frauderisico te beperken bestaande uit gedragscodes, regelingen en beleid.

Gedragscodes:

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

We hebben een klokkenluidersregeling en een zorgvuldig personeelsbeleid. Zo wordt altijd een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) opgevraagd voorafgaand aan de indiensttreding van een nieuwe medewerker en zijn er functioneringsgesprekken. We werken met een medewerker vertrouwenspersoon. We streven hierbij naar een open cultuur waarbij fraude en frauderisicofactoren bespreekbaar is en waarbij het management op alle niveaus een voorbeeldfunctie heeft.

7. Vooruitblik 2025

7.1 Waarborgen rendement

Het waarborgen van financieel rendement is één van de managementprioriteiten van onze organisatie. We willen verantwoorde keuzes maken, verwachtingen managen bij aanbestedingen en de uitvoering van contracten. Zo zetten we in 2025 actief in op de verdere implementatie van het contract MO BW. We streven naar een optimale bezetting van onze plekken in locaties voor beschermd wonen en maatschappelijke opvang. Daarnaast zetten we in op de werving en continuering van contracten. Ook vinden we het belangrijk mogelijkheden en ontwikkelingen te volgen en op basis van onze eigen propositie actief onze zorgverlening aan te bieden.

7.2 Onderzoek en ontwikkeling

We volgen trends en vertalen deze waar wenselijk naar aanbevelingen op het gebied van beleid en/of processen. Vernieuwingen en verbeteringen bereiden we gestructureerd voor en toetsen we aan ons strategisch meerjarenbeleid. Dit doen we onder andere door middel van de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, wat in 2024 is uitgevoerd, te vertalen naar een verbeterplan voor 2025-2026. Daarnaast kennen we een voortdurend proces van leren en ontwikkelen o.a. door middel van externe- en interne audits en voeren we in 2025 het cliënttevredenheidsonderzoek uit.

7.3 Uitvoering nieuwe contracten

In 2024 zijn we gestart met de uitvoering van de contracten Forensische Zorg en het contract Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen. In 2025 gebruiken we om deze contracten verder te implementeren en te anticiperen op gevolgen van deze contracten voor onze organisatie(processen).

7.4 Ziekteverzuim

Ziekteverzuim is een belangrijk thema voor onze organisatie en heeft de afgelopen jaren gezorgd voor hoge kosten, voor ervaren werkdruk en lagere kwaliteit van zorg door personele wisselingen. We zien het als risico voor onze organisatie, we zetten veel maatregelen in maar het is echter ook taai gebleken en moeilijk ten goede om te buigen. Desalniettemin zetten we ons in 2025 verder in met onze visie en beleid om dit ziekteverzuim te verlagen onder andere door te focussen op het langdurig verzuim bij diverse teams.

7.5 Realiseren financiële kaders

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). Net als in 2024 streven we in 2025 naar het verder terugdringen van de (kosten) Personeel Niet in Loondienst (PNIL) en willen we het verloop in het eerste jaar van indiensttreding verder naar beneden brengen.

7.6 Financiën

Voor 2025 verwachten we de volgende omzet- en kostenontwikkeling.

(x € 1000)	Begroting 2025	Realisatie 2024
Som der bedrijfsopbrengsten	50.738	47.628
Som der bedrijfslasten -/- rentebaten	50.189	44.204
Resultaat	549	3.424

Een stijging van het volume beschermd wonen van 3% en tariefindexeringen resulteren in een omzetgroei van € 3.110.000. Met name de loonontwikkeling zorgt voor een veel grotere kostenstijging waardoor het resultaat daalt naar € 549.000.

In de begroting zijn enkele ambities verwerkt zoals het terugdringen van het ziekteverzuim en het opnieuw inzetten van zorglocaties na grootschalige verbouwingen. De realisatie van deze ambities is van invloed op de resultaatontwikkeling in 2025. We hebben er alle vertrouwen in dat met het inzetten van de diverse acties zoals omschreven in het jaarplan 2025 we deze ambities kunnen realiseren.

Ondertekening

Datum

E.J.C. Bongers MBA
Raad van Bestuur

Bijlage 1: Organogram

