

# **RIBW ARNHEM & VELUWE VALLEI**

## **Bestuursverslag 2019**

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

### 1. Profiel van de organisatie

- 1.1 Algemene identificatiegegevens
- 1.2 Structuur van de organisatie
- 1.3 Kerngegevens
  - 1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering
  - 1.3.2 Gegevens cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten
- 1.4 Samenleving en belanghebbenden

### 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

- 2.1 Normen voor goed bestuur
- 2.2 Raad van Bestuur
- 2.3 Raad van Toezicht
- 2.4 Cliëntenraad
- 2.5 Ondernemingsraad

### 3. Beleid, inspanningen en prestaties

- 3.1 Meerjarenbeleid
- 3.2 Algemeen beleid verslagjaar
  - 3.2.1 Zorg & Kwaliteit
  - 3.2.2 Personeel & Organisatie
  - 3.2.3 Bedrijfsvoering
  - 3.2.4 PR & Communicatie

### 4. Financiën

## Voorwoord

Onze medewerkers hebben zich in het afgelopen jaar individueel en gezamenlijk met hart en ziel ingezet voor het bieden van de meest passende begeleiding aan onze cliënten. Binnen het primair proces is veel geïnvesteerd in de doorontwikkeling van ons vakmanschap en de intensivering van onze samenwerking met (keten)partners. Onze begeleiding en de medewerkers van de ondersteunende diensten hebben hierbij intensief en constructief samengewerkt.

### **Ons vakmanschap; dat is waar het bij RIBW AVV om draait**

In 2019 hebben we in werksessies woorden en inhoud gegeven aan ons vakmanschap met ons hoofd (kennis), hart (houding) en handen (doen). Dit heeft veel opgeleverd: een handreiking voor ons vakmanschap en een helder afwegingskader voor basis en specialistische begeleiding.

Met het opstellen en uitvoeren van ons naastenbeleid hebben we erkenning gegeven aan de belangrijke rol van naasten in het herstelproces van onze cliënten. We hebben meer vorm en inhoud gegeven aan de wijze waarop we met naasten samenwerken en de wijze waarop naasten kunnen ondersteunen bij het herstel en de versterking van de eigen regie van hun kind, ouder, echtgenoot, familielid of vriend.

Door de inzet van ervaringsdeskundigheid heeft het herstelgericht werken een belangrijke en extra impuls gekregen. Zo is een ervaren en binnen haar vak zeer gewaardeerd ervaringsdeskundig adviseur herstel aangesteld en werken we inmiddels met ervaringsdeskundige coaches in onze regio's. Samen met ROC Rijn IJssel en vier collega zorginstellingen zijn we daarnaast aan een BBL-opleiding MBO-4 maatschappelijke zorg met ervaringsdeskundigheid begonnen, waaraan inmiddels 23 studenten deelnemen.

### **Samenwerking maakt ons sterker**

Ook in de samenwerking met (keten)partners benutten we graag ieders kracht, elkaars kerncompetenties. Zo bereiken we samen het beste resultaat.

In 2019 is ingezet op nauwe samenwerking met de behandel-GGZ. Daarmee wordt bijgedragen aan de verdere ambulantisering in de GGZ en kan de begeleiding en behandeling in samenwerking zo passend mogelijk (en daardoor zo betaalbaar mogelijk) geboden worden. Een mooi voorbeeld hiervan is ons geïntegreerd FACT-team voor kind en jeugd, waarin we nauw samenwerken met onze collega's van Karakter en Pro Persona.

We kijken erg positief terug op onze constructieve samenwerking met woningcorporaties. Hierdoor is het in 2019 weer gelukt om onze daklozen te plaatsen binnen Housing First, om mensen te laten deelnemen aan Buurtcirkels en cliënten vanuit beschermd wonen de overstap te kunnen laten maken naar begeleid zelfstandig wonen.

Voor onze oudere cliënten met een combinatie van psychiatrische en somatische problematiek werkten we in 2019 nauw samen met meerdere VV&T instellingen, waaronder Insula Dei, Pleyade, Drie Gasthuizen groep en Opella.

Samen met welzijnsinstellingen en vrijwilligersorganisaties hebben we geïnvesteerd en goede resultaten bereikt bij de inzet van vrijwilligers in de herstelgerichte begeleiding van onze cliënten.

### **Faciliteren en ontzorgen; het zit onze collega's van de ondersteunende diensten gewoon in hun bloed**

Werkmethodes, processen en procedures zijn aangepast en nieuwe ondersteuningsmiddelen zijn ontwikkeld. Allemaal met als doel om het primair proces zo goed mogelijk te faciliteren en (administratief) te ontzorgen.

Zo zijn er binnen de afdeling zorg & kwaliteit mooie producten opgeleverd zoals het KwaliteitsWeb, een nieuwe werkwijze MIC en het integraal Veiligheidsbeleid, waaruit ons integrale veiligheidsplatform is voortgekomen.

Bij P&O is LeerWeb geïmplementeerd, een pareltje. Hierdoor kunnen trainingen en opleidingen gemakkelijk worden gevolgd en hebben teams een goed inzicht in hun stand van zaken op dit gebied.

Ons bedrijfsonderdeel bedrijfsvoering heeft het Team Informatie Paneel (TIP) ontwikkeld, waardoor de teams inzicht hebben gekregen in de inhoudelijke en bedrijfsmatige resultaten van hun teams. Het is mooi om te zien hoe dit instrument het eigenaarschap om te komen tot goede resultaten binnen de zelforganiserende teams heeft gestimuleerd. Tot slot heeft het nieuwe inkoop bestelsysteem ervoor gezorgd dat teams ontzorgd worden van niet zorggerelateerde zaken.

We mogen trots zijn op de resultaten die we samen hebben bereikt. Met veel gedrevenheid hebben we gewerkt aan innovatie en verdere optimalisatie van onze organisatie.

We brengen net als in voorgaande jaren een publieksversie uit van het bestuursverslag. In deze terugblik laten we zien hoe we ons verbinden met onze omgeving. Er worden mooie verhalen verteld over de samenwerking met anderen: ketenpartners, naasten, vrijwilligers, burens etc.

Wilt u dit lezen, dan verwijzen we u naar onze website [www.ribwavv.nl](http://www.ribwavv.nl)

Hillegonde van den Berg  
Raad van Bestuur RIBW Arnhem & Veluwe Vallei

# 1. Profiel van de organisatie

## 1.1 Algemene identificatiegegevens

<b>Naam verslagleggende rechtspersoon</b>	<b>Stichting RIBW Arnhem &amp; Veluwe Vallei</b>
Adres	Velperweg 11
Postcode	6824 BC
Plaats	Arnhem
Telefoonnummer	(026) 442 42 36
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41050222
E-mailadres	info@ribwavv.nl
Internetpagina	www.ribwavv.nl

## 1.2 Structuur van de organisatie

De Regionale Instelling Beschermd Wonen Arnhem & Veluwe Vallei (hierna te noemen: RIBW AVV<sup>1</sup>) is een stichting. Bij de realisatie van de doelstellingen van RIBW AVV vinden we gedecentraliseerd (zorg)ondernemerschap belangrijk. We werken hierbij met integraal management en met resultaat- en budgetverantwoordelijke eenheden. De decentrale werkeenheden worden daarbij ondersteund door het Centraal Bureau van RIBW AVV, gevestigd in Arnhem.

Sinds maart 2018 kent RIBW AVV een eenhoofdige Raad van Bestuur. In het kader van medezeggenschap hebben we zowel een ondernemings- als een cliëntenraad.

## 1.3 Kerngegevens

### 1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

#### Doelstelling RIBW AVV

RIBW AVV ondersteunt en begeleidt jongeren (vanaf 16 jaar), volwassenen en ouderen die psychiatrische en/of psychosociale problemen hebben bij wonen, leven en werken. Dit doen we ambulantly of in een beschermende woonsetting. Met ondersteuning van onze specialistische begeleiding ontwikkelen cliënten zelf de vaardigheden om (zoveel mogelijk) de regie over hun eigen leven te kunnen voeren en (weer) mee te doen in de samenleving.

---

<sup>1</sup> Hierna spreken we van 'RIBW AVV', 'wij' of 'ons'.

RIBW AVV biedt haar begeleiding zo kort als mogelijk en zo lang als nodig. Dit kan variëren van korte specialistische begeleiding van enkele maanden tot langdurende specialistische begeleiding van meerdere jaren thuis of in een beschermde omgeving.

In onze statuten staat onze doelstelling als volgt geformuleerd:

De stichting heeft als doel om met respect voor ieders levensbeschouwing, ras, sekse en seksuele geaardheid hulp te bieden of te doen bieden aan personen, die op grond van psychiatrische of psychosociale factoren, reeds langere tijd beperkt zijn in hun sociaal functioneren en die niet beschikken over een adequaat ondersteunend thuismilieu.

Genoemde hulp bestaat uit:

- a. Verblijf, waaronder wordt verstaan het bieden van huisvesting in een adequaat leefklimaat, waaronder begrepen het bieden van voedsel, vocht, alsmede het geven van positieve aandacht, en
- b. Begeleiding gericht op het (opnieuw) leren opbouwen en hanteren van sociale relaties, het zich eigen maken van een dagritme, het aanleren en toepassen van sociale vaardigheden, ontwikkelen dan wel handhaving van andere vaardigheden, vorming ten aanzien van sociale activiteiten en bevordering van zelfredzaamheid.

### **Visie en missie**

Als specialist in herstel-ondersteunende begeleiding maken we gebruik van de kracht en mogelijkheden van onze cliënten. Deze vormen de basis voor een voorspoedig herstel, ze geven onze cliënten zelfvertrouwen, hernieuwde levenslust en moedigen ze aan tot gewenste persoonlijke ontwikkeling. Wij vinden dat iedereen er mag zijn en streven naar een samenleving waar iedereen zich thuisvoelt en meedoet naar eigen vermogen.

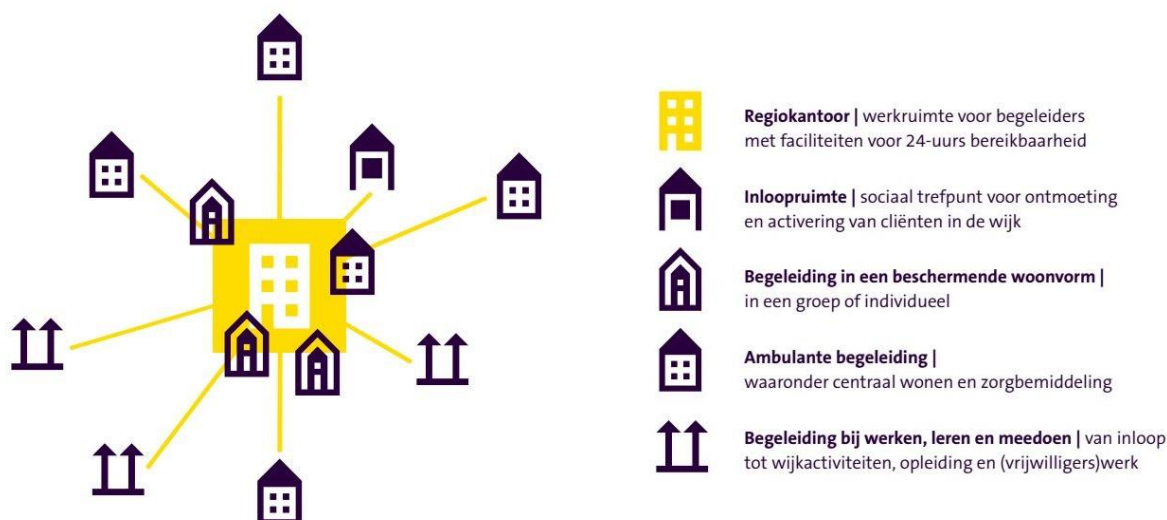
### **Werkwijze**

In onze werkwijze staat het herstelproces van cliënten centraal. Samenwerking met maatschappelijke partners op basis van kerncompetenties is ons uitgangspunt. Zo bereiken we het beste resultaat.

Wij werken van oudsher vanuit de rehabilitatiebenadering volgens de evidence based methodiek Systematisch Rehabilitatiegericht Handelen (SRH). We werken hierbij krachtgericht vanuit een integrale benadering, waarbij we specialistische begeleiding bieden op alle levensgebieden.

Ons werkgebied bestaat uit de regio Arnhem en een groot deel van de Veluwe Vallei. Elke regio is georganiseerd in een zogenaamd 'spinmodel'. In dit spinmodel zijn, afhankelijk van de omvang en de lokale situatie, een of meer wijken, stadsdelen of een hele gemeente geïntegreerd. Elke regio heeft hierbij een regiokantoor van waaruit de medewerkers hun werkgebied ingaan. In het hart van elke spin bevinden zich het regiokantoor en de woningen met cliënten die intensieve specialistische begeleiding nodig hebben, met daaromheen de andere woonvarianten en ambulante cliënten. Ook biedt elke spin bij voorkeur in het hart een

laagdrempelige inloopvoorziening met eetcafé. Met het spinmodel is 24-uurs bereikbaarheid verzekerd en achtervang gegarandeerd voor elke cliënt.



Spinmodel RIBW AVV

### 1.3.2 Gegevens cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens RIBW Arnhem & Veluwe Vallei	2019	2018	2017
<b>Cliënten</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>
Aantal cliënten in zorg op 31-12	2062	2.256	2.287
Waarvan aantal verblijfscliënten (BW) in zorg op 31-12	508	532	551
Gemiddeld aantal verblijfscliënten (BW) in zorg per jaar	520	536	575
<b>Productie informatie</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>
Aantal dagen met verblijfszorg beschermd wonen per jaar	189.856	195.793	209.748
Aantal dagen voor pakket thuis (VPT) per jaar	365	365	365
<b>Aantal ambulante uren per jaar</b>	<b>89.972</b>	<b>77.822</b>	<b>76.735</b>
Aantal geleverde uren extramurale dagactiviteiten per jaar	52.630	52.465	74.257
<b>Personeel</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>
Aantal cliëntgebonden personeelsleden in loondienst op 31-12	497	509	486
Aantal overige personeelsleden in loondienst op 31-12	66	77	93
<b>Totaal aantal personeelsleden in loondienst op 31-12</b>	<b>563</b>	<b>586</b>	<b>579</b>
Aantal cliëntgebonden personeelsleden in loondienst in FTE op 31-12	403	410	396
Aantal overige personeelsleden in loondienst in FTE op 31-12	63	62	72
<b>Totaal aantal personeelsleden in loondienst in FTE op 31-12</b>	<b>466</b>	<b>472</b>	<b>469</b>
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>Bedrag in € 1.000</b>	<b>Bedrag in € 1.000</b>	<b>Bedrag in € 1.000</b>
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar</b>	<b>€ 39.128</b>	<b>€ 39.910</b>	<b>€ 42.114</b>
Waarvan WMO	€ 34.716	€ 34.751	€ 34.742
Waarvan Jeugdwet	€ 958	€ 1.396	€ 1.794
Waarvan WLZ			€ 1.963
Waarvan justitie	€ 1.122	€ 1.112	€ 996
Waarvan asielzoekers		€ 31	€ 158
Waarvan overige gemeente	€ 1.114	€ 1.590	€ 1.561
Waarvan Overige opbrengsten	€ 1.219	€ 1.030	€ 900

## 1.4 Samenleving en belanghebbenden

Wij hebben het maatschappelijk ondernemerschap hoog in het vaandel staan en voelen een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Om als GGZ-instelling voldoende geworteld te zijn in de samenleving en een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren, is onze lokale aanwezigheid en participatie al jarenlang een belangrijk focuspunt. In 2019 kwam dit tot uiting in de volgende samenwerkingen:

### *Samenwerking met behandel-GGZ*

Voor een succesvolle verdergaande ambulantisering in de GGZ is een nauwe samenwerking nodig tussen behandeling en specialistische begeleiding. Met een goede ambulante infrastructuur en geïntegreerde GGZ-wijkaanpak zullen (spoed)opnames en beschermd wonen in de toekomst minder nodig zijn. Wij zetten daarop in, onder andere door samen met de behandel-GGZ in ons werkgebied toe te werken naar geïntegreerde (kind & jeugd)FACT-teams bestaande uit behandelaren en begeleiders. Door deze krachtenbundeling kan intensievere zorg op wijkniveau geboden worden, waardoor inwoners met ernstige (actieve) psychiatrische problematiek naar verwachting sneller en beter genezen/herstellen en kan overlast/escalatie in de wijk zoveel mogelijk worden voorkomen.

Zo zijn Pro Persona, Karakter en RIBW AVV in september 2018 gestart met een geïntegreerd FACT-team voor kind en jeugd om in de regio Centraal Gelderland te zorgen dat ook jeugdigen van 4-18 jaar met ernstige psychiatrische problematiek, in de thuissituatie, de juiste zorg op het juiste moment krijgen. In 2019 zijn we hiermee succesvol doorgedaan. Hulpverleners met verschillende achtergronden zijn betrokken bij de zorg aan jeugdigen en hun gezin. Het FACT-team biedt verschillende soorten zorg, behandeling en begeleiding en heeft inmiddels mooie resultaten geboekt.

### *Samenwerking met woningcorporaties*

Met woningcorporaties (in het bijzonder Volkshuisvesting, Portaal, Vivare, Woningstichting en Woonstede) hebben we ook in 2019 weer heel constructief samengewerkt. Onder andere om daklozen te kunnen plaatsen binnen Housing First, om mensen te laten deelnemen aan Buurtcirkels en cliënten vanuit beschermd wonen de overstap te kunnen laten maken naar begeleid zelfstandig wonen. Tevens hebben we de samenwerking met de woningcorporaties gezocht om in 2020 het product groepswonen te kunnen gaan bieden.

### *Samenwerking met wijkcoaches*

Te allen tijde streven onze medewerkers in de regio's een samenwerkingsrelatie met de wijkcoaches/Wmo- en Jeugdconsulenten na, gericht op het bieden van matched care. Dat wil zeggen dat wij zodanig met hen samenwerken dat zorg tijdig kan worden op- en afgeschaald. De begeleiding is altijd passend en hierdoor zo betaalbaar mogelijk. Dit is een instelling en houding die wij doorlopend vragen van onze medewerkers.



### *Samenwerking met ouderenzorg*

Voor de oudere cliënten die vanwege een combinatie van psychiatrische en somatische problematiek beschermd wonen bij ons, werken we al jaren nauw samen met Insula Dei, Pleyade en Opella. Dit doen we voor de somatische zorg en de nachtbegeleiding.

Daarnaast neemt RIBW AVV deel aan overleggen in de verschillende gemeenten in onze regio's over onder andere verward gedrag, zorg en overlast, zorgbemiddeling en bemoeizorg. We werken samen met welzijnsinstellingen, vrijwilligersorganisaties, aanbieders van dagbesteding en andere maatschappelijke partners om onze cliënten de gelegenheid te bieden hun eigen herstelproces vorm te geven. Denk daarbij aan de vele onderaannemers voor dagbesteding, zoals Kunstportaal, 2Switch en de Koekfabriek.

## 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 2.1 Normen voor goed bestuur

De Raad van Toezicht en de bestuurders werkten in 2019 volgens de Zorgbrede Governancecode van de Brancheorganisaties Zorg (BoZ) die sinds 1 januari 2017 van kracht is. Deze code bevat een breed gedragen normenkader over goed bestuur, toezicht en verantwoording, geformuleerd vanuit de bijzondere maatschappelijke positie die zorginstellingen hebben.

### 2.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft de algemene leiding en is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid. RIBW AVV kent een eenhoofdig bestuur.

Naam	Bestuursfunctie	M/V
H.G. van den Berg-Wielinga	Voorzitter Raad van Bestuur	V

### 2.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) werkt vanuit de statuten van de stichting en de Governancecode Zorg. Deze code biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in zorginstellingen. Vanuit de statuten en de code volgt een aantal rollen en verantwoordelijkheden van de RvT:

- werkgever van de bestuurder;
- adviseur en sparringpartner voor de bestuurder;
- toezichthouder op de kwaliteit en voortgang van de zorgverlening.

De RvT vergaderde in 2019 vijf keer en is in iedere vergadering bijgepraat over de ontwikkelingen in het sociaal domein en in de zorgsector (zowel lokaal als regionaal en landelijk). Zo werd in 2019 bekend dat:

- de resultaten van het voorlopig verdeelmodel Wmo grote consequenties kunnen hebben voor het werkgebied van RIBW AVV;;
- met ingang van 1 januari 2021 GGZ-cliënten met een psychische aandoening – al dan niet in combinatie met een andere aandoening, beperking of handicap – toegang kunnen krijgen tot de Wet langdurige zorg;
- de gemeenten in het werkgebied van RIBW AVV te kampen hebben met tekorten in het sociaal domein.

In de vergaderingen reflecteerde de RvT, in de rol van adviseur en sparringpartner voor de bestuurder, op deze ontwikkelingen en de consequenties ervan voor RIBW AVV.

Als toezichthouder op de kwaliteit en voortgang van de dienstverlening is de RvT in iedere vergadering bijgepraat over plannen en projecten die voortkomen uit de genoemde ontwikkelingen en uit het meerjarenbeleidsplan. In 2019 is door bestuurder en medewerkers uitleg gegeven over onder meer:

- de monitoring van onze kwaliteit in o.a. het team informatiepaneel;
- de pilot intensieve ambulante begeleiding met de gemeente Arnhem;
- de voorbereiding op de uitstroom van een deel van de cliënten vanuit de Wmo naar de Wet langdurige zorg;
- de doorontwikkeling van het vakmanschap van medewerkers;
- de RIBW-brede uitrol van zelforganisatie.

Verder is de RvT in iedere vergadering geïnformeerd over de exploitatie en financiële positie van de organisatie en de voortgang en verbeteringen op het gebied van de kwaliteit en veiligheid van zorg.

De RvT heeft drie vaste commissies: een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een commissie kwaliteit en veiligheid. De commissies gaan met de bestuurder en medewerkers nader in op specifieke onderwerpen en adviseren de RvT. Daarnaast vormen ze zich een beeld van het reilen en zeilen van de organisatie in het kader van hun toezichthoudende rol. De auditcommissie heeft in 2019, naast de reguliere onderwerpen, de selectieprocedure voor een accountant (voor de controle van de jaarcijfers vanaf het financiële jaar 2019) uitgevoerd en de RvT geadviseerd over de aan te stellen accountant. De commissieleden zijn door de Raad van Bestuur geraadpleegd over de selectie en aanstelling van een directeur bedrijfsvoering.

De commissie kwaliteit en veiligheid heeft in 2019 onder meer de voortgang en verbeteringen op het gebied van brandveiligheid besproken. Het Leerweb is uitgebreid toegelicht en een commissielid was aanwezig bij één van de bijeenkomsten waar hbo-studenten (eigen medewerkers) een presentatie van hun eindopdracht gaven.

Eind 2019 is duidelijk geworden dat één van de RvT-leden na de eerste zittingstermijn niet meer beschikbaar was voor een tweede termijn. Van twee RvT-leden loopt de tweede zittingstermijn af op 1 januari 2021. De remuneratiecommissie heeft gesprekken gevoerd met twee selectiebureaus voor de ondersteuning bij de werving van twee nieuwe RvT-leden en de RvT geadviseerd over het in te huren bureau. De RvT zal, met de komst van twee leden, tijdelijk uit zes leden bestaan.

De RvT heeft in 2019 het eigen functioneren geëvalueerd waarbij afspraken voor de toekomst zijn gemaakt. De RvT streeft op termijn naar meer 'waarden-gericht' toezichthouden, waarbij de waarden aansluiten bij de missie, visie en ambitie van RIBW AVV. Het plan voor deskundigheidsbevordering van de RvT zal hierbij aansluiten.

Leden Raad van Toezicht in 2019:

Dhr. A.W. de Geus	Voorzitter
Mw. E.M.A. van der Bijl	Lid
Dhr. J.A.M. van den Bosch	Lid
Dhr. W. Bouwman	Lid
Mw A.J. Stunnenberg	Lid

## 2.4 Cliëntenraad

De cliëntenraad bestond op 1 januari 2019 uit acht cliënten (één cliënt uit een beschermde woonvorm, zeven cliënten ontvangen ambulante begeleiding) en op 31 december 2019 uit zeven cliënten (één cliënt uit een beschermde woonvorm, zes cliënten ontvangen ambulante begeleiding). In 2019 zijn geen leden afgetreden, maar is een lid overleden.

In 2019 kwam de raad tweemaal per maand bijeen, met uitzondering van augustus. De cliëntconsulent ondersteunt de cliëntenraad. In dit jaar is door het vele werk weer een dagelijks bestuur samengesteld.

De bestuurder heeft conform afspraak vier vergaderingen bijgewoond. Ook is eenmaal een lid van de Raad van Toezicht aangeschoven. De cliëntenraad maakt gebruik van het kantoor en de vergaderruimte op het Centraal Bureau in Arnhem. De cliëntenraad ontvangt financiële steun van RIBW AVV, waaronder vacatiegeld en vergoedingen voor reiskosten. Er is ook een budget voor deskundigheidsbevordering en externe verplichtingen.

De cliëntenraad heeft in 2019 actief deelgenomen aan activiteiten en cursussen en heeft diverse bijeenkomsten bijgewoond. Denk hierbij aan:

- landelijke ontmoetingsdag cliëntenraad GGZ;
- trainingsdagen, onder andere met de onderwerpen de nieuwe WMCZ en Medezeggenschap Overeenkomst die in 2020 verplicht wordt.

Diverse leden zijn direct of indirect betrokken bij het Arnhems Platform voor Chronisch zieken en Gehandicapten (APCG), Zorgbelang, STIP/Ervaar MEE en de gemeente.

In 2019 heeft de Raad van Bestuur enkele adviesaanvragen ingediend, waaronder een advies over het cliëntwaarderingsonderzoek (soorten vragen, anonimiteit etc.). Verder zijn in de cliëntenraad onder andere de volgende onderwerpen aan bod gekomen: de privacy folder,

nieuwe WMCZ en daarmee ook de ontwikkeling medezeggenschap in de regio (RAR's), Wet langdurige zorg, gezamenlijke zorginkoop en aanbestedingen, Vrijwilligersbeleid en de MIC.

Een aantal leden van de cliëntenraad heeft binnen RIBW AVV sinds 2017 zitting in de toetsingscommissie 'Van tijdelijk naar vast' voor medewerkers die in aanmerking komen voor een vast contract als er vacatureruimte is en voldoende flexibele schil. Een lid maakt sinds 2018 deel uit van het platform Veiligheid. Ook hebben leden van de cliëntenraad zitting gehad in diverse klankbordgroepen met thema's als veiligheid en de doorontwikkeling van beschermd wonen.

## 2.5 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) bestond uit negen gekozen medewerkers. In 2019 is besloten om de OR uit te breiden naar elf leden omdat de OR-leden vanuit hun OR-rol vaak actief betrokken zijn bij projecten. In mei 2019 waren er zes openstaande vacatures. In beide kiesgroepen waren evenveel kandidaten als beschikbare zetels en daarom hoefden er geen verkiezingen gehouden te worden. In een extra OR-vergadering op 17 juni werd de nieuwe OR geïnstalleerd. De ambtelijk secretaris van de OR verliet de organisatie in juli, in september werd een nieuwe ambtelijk secretaris aangenomen.

De OR komt (bijna) iedere maand bijeen voor een vergadering. In 2019 waren dit twaalf reguliere OR-vergaderingen en tien overlegvergaderingen met de bestuurder. In mei vond de jaarlijkse Artikel 24-vergadering plaats waarbij ook de Raad van Toezicht werd vertegenwoordigd. In deze laatstgenoemde vergadering werd de OR door de Raad van Bestuur geïnformeerd over de meest relevante en actuele beleidsontwikkelingen. Daarbij werden afspraken gemaakt over de mate van betrokkenheid van de OR bij de toekomstige beleidsontwikkelingen.

Zoals ook in voorgaande jaren is in 2019 op verschillende manieren vorm en inhoud gegeven aan de rol en functie van de OR. Zo heeft de OR ontwikkelingen op bestuurlijk niveau gevolgd en kennisgenomen van beleidsmatige zaken in andere organisatieonderdelen.

In 2019 vroeg de Raad van Bestuur de OR om instemming bij de volgende beleidszaken:

- de implementatie van een digitaal aanwezigheidssysteem op het Centraal Bureau;
- de inzet van de VAR-2.

Verder deed de OR in 2019 een initiatiefvoorstel aan de Raad van Bestuur n.a.v. de nieuwe regio-indeling.

De OR heeft uiteindelijk in alle gevallen een positief advies gegeven of ingestemd. Daaraan voorafgaand is telkens kritisch gevraagd naar achtergronden, motieven en gevolgen voor medewerkers en organisatie. Bij elk advies of instemming sprak de OR zijn aandachtspunten uit.

Op grond van zijn informatie- en initiatiefrecht heeft de OR in proactieve zin geïnformeerd naar, of geadviseerd over een aantal zaken en/of deze bespreekbaar gemaakt. Twee leden maken deel uit van het platform Veiligheid. Soms namen OR-leden plaats in projectgroepen over beleidsonderwerpen.

Om de zichtbaarheid en bereikbaarheid van de OR te kunnen borgen, presenteerde de OR zich op introductiedagen aan alle nieuwe medewerkers, en publiceerde de OR zijn agenda's en vastgestelde verslagen op Connect.

Ten slotte volgden de OR-leden een tweedaagse training in september en enkele OR-leden hebben in 2019 cursussen gevolgd om de deskundigheid te bevorderen op het gebied van de Wet op de ondernemingsraden, financiën en Arbo-zaken.

## 3. Beleid, inspanningen en prestaties

### 3.1 Meerjarenbeleid

RIBW AVV kent een meerjarenbeleidsplan voor de periode 2016-2020. In dit plan zijn de strategie en beleidsvoornemens vanuit verschillende perspectieven uiteengezet:

- maatschappij en ontwikkelingen: de zorg verandert, de ggz verandert;
- cliënten: op weg naar duurzaam herstel;
- medewerkers: specialisten in herstel;
- middelen die ons werk mogelijk maken;
- processen optimaal inrichten;
- leiderschap bij verandering.

### 3.2 Algemeen beleid verslagjaar

RIBW AVV maakt elk jaar een organisatiebreed jaarplan en jaarplannen per regio en stafafdeling. Deze jaarplannen zijn een afgeleide van ons meerjarenbeleidsplan en bevatten de beoogde eindresultaten voor het betreffende jaar. In deze paragraaf geven we een overzicht van de stand van zaken eind 2019, geordend per afdeling.

#### 3.2.1 Zorg & Kwaliteit

##### *Pilot Zorgarrangement 'Specialistische begeleiding thuis'*

In de periode januari 2018 tot januari 2019 heeft de pilot 'Specialistische begeleiding thuis' plaatsgevonden. Kenmerkend voor het zorgarrangement is dat in een relatief korte periode herstelondersteunende, ontwikkelingsgerichte begeleiding geboden wordt, zodat cliënten zo snel mogelijk grip krijgen op hun leven en zelfstandig verder kunnen. Dit wordt bereikt door in de triade van cliënt, formeel en informeel netwerk te kijken wat er nodig is en een traject op maat aan te bieden. In 2019 is het zorgarrangement geëvalueerd door Kenniscentrum HAN SOCIAAL en het Verwey-Jonker Instituut. In het kader van dit evaluatieonderzoek zijn rondom cliënten die deelnamen aan de pilot groepsgesprekken gevoerd met betrokkenen uit de triade. Deze gesprekken werden gevoerd met behulp van het instrument Effectencalculator. De pilot heeft veel kennis en kunde gebracht voor onze specialistische begeleiding.

##### *Zichtbaar vakmanschap*

Vanuit de pilot 'Specialistische begeleiding thuis' heeft een doorontwikkeling plaatsgevonden in het versterken van ons vakmanschap. Dat begint bij het definiëren wat ons vakmanschap is. De volgende stap is het kunnen uitdragen van ons specialisme, ons vakmanschap naar wijkcoaches, gemeenten, behandelaren en anderen in ons netwerk. In 2019 zijn werksessies

georganiseerd voor begeleiders om samen woorden te geven aan ons vakmanschap met hoofd (kennis), hart (houding) en handen (doen). Deze werksessies hebben veel opgeleverd wat vervat is in een handreiking van ons vakmanschap en het afwegingskader basis en specialistische begeleiding. In 2020 gaan we verder met het ontwikkelen van ons vakmanschap.

### *Naastenbeleid*

In het zorgvuldig samenwerken in de triade en bij het versterken van het netwerk hoort ook een herstelondersteunend naastenbeleid. Hieraan is in 2019 actief gewerkt. Naasten hebben een persoonlijke relatie met een cliënt. Zij zijn partner, vader of moeder, kind, familielid of vriend. Naasten kennen een cliënt vaak het langst en hebben veel met elkaar meegemaakt. De steun die zij bieden, is van een andere aard dan de steun die wij hen kunnen bieden: persoonlijker en langduriger. Het naastenbeleid is onmisbaar en heeft veel raakvlakken met de doorontwikkeling van het methodisch werken en de cliëntenportaal Carenzorgt en wordt geïntegreerd in 2020 geïmplementeerd.

### *Ervaringsdeskundigheid*

RIBW AVV heeft zichzelf ten doel gesteld een herstelondersteunende organisatie te willen zijn. Ervaringsdeskundigen leveren een belangrijke bijdrage aan de realisatie van deze doelstelling. In 2019 is een ervaringsdeskundig adviseur herstel aangesteld die landelijk op het terrein van de ervaringsdeskundigheid haar sporen heeft verdiend. Tevens is er een project gestart om de ervaringsdeskundigheid op een eenduidige manier en met een eenduidige inhoud binnen RIBW AVV vorm te geven. Hiervoor zijn drie ervaringsdeskundig coaches aangesteld. De pilot is in oktober 2019 in drie regio's van start gegaan en loopt door tot april 2020.

In 2019 is in samenwerking met het ROC Rijn IJssel en een viertal andere zorgaanbieders een nieuwe MBO niveau 4 opleiding opgezet, waarbij de student wordt opgeleid als zorgverlener met ervaringsdeskundigheid. RIBW AVV biedt zes opleidingsplekken aan. In 2019 heeft de voorbereiding en de werving en selectie hiervoor plaatsgevonden.

### *Forensisch beleid*

Kwetsbare mensen begeleiden om weer betekenisvol mee te doen in de maatschappij: dat is waar RIBW AVV voor staat. Samen met onze cliënten werken we aan een samenleving waarin voor iedereen plek is. Het is precies hierom dat wij er voor alle cliënten met psychiatrische en ernstige psychosociale problemen willen zijn: als iemand onze begeleiding en expertise nodig heeft en wij deze kunnen bieden is het verleden van de cliënt geen reden om iemand af te wijzen. Cliënten met een forensische titel vormen daar geen uitzondering op. We begeleiden mensen zo normaal als mogelijk en zo bijzonder waar nodig. Mede ingegeven door de vraag van buiten om geleidelijk te groeien in de omvang forensische zorg, is het forensisch beleid en scholing in forensische zorg in 2019 aangescherpt. Beschreven wordt aan welke voorwaarden voldaan moet worden om forensische cliënten met succes te begeleiden. Bij forensische cliënten speelt het risicodenken verhoudingsgewijs een grotere rol, waarbij we een verantwoordelijkheid naar de samenleving hebben. Naast herstelgericht werken, streven we in



onze begeleiding daarom risicoreductie na: een interventie waardoor de cliënt minder snel terugvalt in het plegen van delicten. Teams die zich toeleggen op de begeleiding van cliënten met een forensische titel worden geschoold in risicoreductie.

### *Kwaliteit en veiligheid*

Op dit gebied hebben we in 2019 op diverse onderdelen een doorontwikkeling doorgemaakt zoals:

- **KwaliteitsWeb:** In 2019 is ons handboek omgebouwd naar het KwaliteitsWeb. Eind 2019 ging het KwaliteitsWeb live. Medewerkers kunnen hier makkelijk de benodigde werkwijzen en bijbehorende documenten vinden en raadplegen. Ze kunnen daardoor de cliënt beter bedienen.
- **Balanskaart en signaleringsplan:** De balanskaart is in zijn geheel herzien: uit de gesprekken met cliënten kwam naar voren dat er behoefte was aan andere vragen, die meer aansloten op de cliënt. Net als bij het signaleringsplan is er een koppeling gemaakt met de WRAP en is de taal aangepast op het SRH. Tevens is er een toelichting gemaakt op het signaleringsplan waarin helder beschreven staat wanneer een dergelijk plan noodzakelijk is en hoe deze in de triade gemaakt wordt.
- **Kwaliteitsborging methodisch werken:** Er is een kwantitatieve en kwalitatieve check van het zorgdossier ontwikkeld. De taakhouders herstel en methodisch werken (binnen zelforganisatie een teamtaak) voeren deze checks uit met behulp van het team informatiepaneel (TIP) en het halfjaarlijks met de begeleider doornemen van het zorgdossier. De resultaten uit de kwantiteits- en kwaliteitschecklisten dienen als onderlegger voor het resultaatgesprek tussen de regiomanager en het team en de jaarlijkse gesprekken tussen SRH-coaches, regiomanager en SRH-docenten.
- **Herziene werkwijze MIC en verbeterd PRISMA onderzoek:** De taken en verantwoordelijkheden MIC binnen teams zijn opnieuw verdeeld, het meldformulier is vereenvoudigd en verbeterd en het proces is zo ingericht dat het teams ondersteunt bij het leren van incidenten. Voor al onze teams is de taakhouder MIC binnen zelforganisatie geschoold in het zorgvuldig afhandelen van de MIC-melding samen met het team. Het team doet een risicoanalyse en denkt gezamenlijk na over mogelijke verbeteracties op individueel, team- of organisatieniveau. De focus van de MIC-commissie ligt op het analyseren van trends aan de hand van kwartaalcijfers en informatie uit de teams. Daarnaast denkt de MIC-commissie op vraag van een team mee, bijvoorbeeld wanneer een team een toename van het aantal incidenten in een bepaalde categorie signaleert en graag advies wil over de mogelijke oorzaken hiervan. Ook blijft de MIC-commissie betrokken bij het analyseren van zeer ernstige incidenten, zoals suicides. Om deze taak goed te kunnen vervullen zijn zij geschoold in de PRISMA+ methode. Per 1 februari 2019 zijn we gestart met deze nieuwe manier van werken.
- **Medicatieveiligheid:** in 2019 is het beleid Medicatieveiligheid geïmplementeerd. Er is een werkproces medicatieveiligheid gemaakt, waarbij de taakhouder medicatieveiligheid in het team de borging en scholing bewaakt. Daarnaast volgen zij

elke twee jaar scholing door e-learning modules via de GGZ ecademy. Tevens is de medicatiecommissie geïnstalleerd.

- **Suïcidepreventiebeleid:** Ook bij RIBW AVV hebben begeleiders soms te maken met een cliënt met een chronische doodswens. Voorliggend is ons suïcidepreventiebeleid. Medewerkers volgen dit beleid en maken de suicide wens bespreekbaar, delen dit met de aangewezen personen en maken samen met de cliënt een signaleringsplan. Concrete afspraken over preventie van suïcide worden opgenomen in het zorgplan. De mate van ondersteuning bij een traject van het Expertisecentrum Euthanasie vraagt om een specifieke en zorgvuldige benadering en deze is beschreven in een richtlijn.
- **Veiligheidsbeleid:** RIBW Arnhem & Veluwe Vallei werkt op een integrale manier aan veiligheid. Veiligheid in de brede zin van het woord: cliëntveiligheid, medewerkersveiligheid, veiligheid van gebouwen en veiligheid van bedrijfsvoering. We hebben onze visie op veiligheid beschreven, onze doelstelling en de manier waarop we structureel en in samenhang werken aan het continu bewaken en vergroten van de veiligheid op alle voor ons relevante onderwerpen. Het veiligheidsbeleid kan worden gezien als kapstok: het beschrijft de samenhang van al onze veiligheidsonderwerpen en -processen. Het vormt zodoende het veiligheidsmanagementsysteem<sup>2</sup> van RIBW AVV.

### *Klachtencommissie*

RIBW Arnhem & Veluwe Vallei (RIBW AVV) en RIBW Nijmegen & Rivierenland (RIBW NR) hebben in 2018 besloten gezamenlijk het beleid rond klachten vorm te geven. Eind 2018 zijn de voorbereidingen voor een nieuwe klachtenregeling conform de nieuwe Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) door RIBW AVV samen met RIBW NR afgerond. Relatief een klein deel van de geboden zorg van RIBW AVV en RIBW NR valt onder de Wkkgz. Hoewel de Wet maatschappelijke opvang (Wmo) niet verplicht de Wkkgz te implementeren, hebben we besloten dit wel te doen. We hebben een nieuwe klachtenregeling opgesteld waarin de rol van de klachtenfunctionaris, die voor beide organisaties werkzaam is, is opgenomen. De nieuwe klachtenregeling is vanaf januari 2019 van kracht. Hoewel de nieuwe wet geen klachtencommissie verplicht stelt, hebben we er voor gekozen om deze te laten bestaan. De reeds aanwezige klachtencommissies van RIBW AVV en RIBW NR zijn hiertoe samengevoegd tot één commissie. Sinds juni 2019 is de samengevoegde commissie werkzaam.

In de klachtenregeling is het recht van de cliënt om een klacht in te dienen vastgelegd. Ook is de procedure beschreven voor het indienen, opvangen, begeleiden, bemiddelen en afhandelen van klachten. Wanneer bemiddeling niet tot tevredenheid leidt of als een cliënt geen bemiddeling wenst, dan kan een cliënt een reactie vragen aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur vraagt dan de klachtencommissie onderzoek te doen en advies uit te brengen. De leden van de klachtencommissie zijn onafhankelijk en onpartijdig. De leden zijn geen bestuurslid of medewerker van RIBW AVV.

---

<sup>2</sup> De onderdelen van een VMS staan beschreven in: 'Handreiking Veiligheidscultuur - Veiligheidsmanagementsysteem (VMS)', GGZ Nederland (2012). Deze onderdelen zijn opgenomen in het Veiligheidsbeleid van de RIBW AVV.

De zelfstandige klachtencommissie van de RIBW AVV bestond tot juni 2019 uit de volgende leden:

- mw. drs. A. Baars-Veldhuis, voorzitter
- mw. drs. T. Appels, arts
- overige posities vacant

De gezamenlijke klachtencommissie van de RIBW AVV en RIBW NR bestaat per juni 2019 uit de volgende leden:

- mw. drs. Baars-Veldhuis, voorzitter
- dhr. mr. J.W. Kupperts, jurist - vervangend voorzitter
- mw. drs. T. Appels, arts
- dhr. mr. G.A.W. Jacobse, jurist
- dhr. H. van Herpen, maatschappelijk hulpverlener
- mw. drs. I. van Gevel, cliëntvertrouwenspersoon

	2015	2016	2017	2018	AVV 2019	AVV+NR 2019
Aantal behandelde klachten door zelfstandige klachtencommissies	2	1	4	5	0	2
Aantal behandelde klachten door gezamenlijke klachtencommissie AVV en NR					2	7
Aantal bemiddelde klachten cliëntconsulent	32	29	21	14	25	
Aantal bemiddelde klachten klachtenfunctionaris	-	-	-	-	17	
Aantal bemiddelde klachten familievertouwenspersoon	5	2	7	5	4	
<b>Totaal aantal bemiddelde klachten</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>53</b>	

### *Geschillencommissie*

RIBW AVV is via GGZ Nederland aangesloten bij de Geschillencommissie Zorg in Den Haag. In 2019 is er geen klacht ingediend bij de landelijke Geschillencommissie.

### *Familievertrouwenspersoon*

Familieleden of andere direct betrokkenen van de cliënt die advies willen of een klacht willen melden, kunnen terecht bij onze familievertouwenspersoon. In 2019 heeft de familievertouwenspersoon in vier cases familieleden bijgestaan.

### 3.2.2 Personeel en organisatie

#### *Zelforganisatie*

In 2019 is zelforganisatie organisatiebreed geïmplementeerd na het succesvol afronden van de proeftuin binnen een deel van de organisatie. Er is gekozen voor een gefaseerde aanpak, waarbij teamtaken geleidelijk in de teams worden belegd. Hierdoor konden de teams hun nieuwe rol en teamverantwoordelijkheid geleidelijk oppakken.

De rol van teamcoach, die de teams ondersteunt in het goed oppakken van hun teamverantwoordelijkheid, en de samenwerking tussen de regiomanager en de teamcoach waren de thema's in 2019. Inmiddels werken regiomanagers en teamcoaches nauw samen in de ondersteuning van de teams.

#### *Werven nieuwe medewerkers*

Nieuwe medewerkers werven was in 2019, anders dan in voorgaande jaren, een grotere uitdaging. Door krapte op de arbeidsmarkt hebben we ingezet op positionering als aantrekkelijke werkgever. Er is een 'werken bij' website gerealiseerd met aansprekende verhalen over het werken bij onze organisatie. Tevens is social media meer ingezet om een breder bereik te hebben onder werkzoekenden.

Door verschuiving in de gewenste disciplinemix lag de vraag voor nieuwe medewerkers met name bij de functiegroep medewerker begeleiding. De functie van deze medewerker is doorontwikkeld naar een functionaris die op onderdelen van het zorgplan, onder supervisie van de begeleider, zelfstandig functioneert. Tevens kunnen ze, nu nog in een pilot, naast begeleiders ingezet worden bij begeleiding van ambulante cliënten.

#### *Verzuim*

In 2019 is veel aandacht geweest voor het terugbrengen van het verzuim. Door onder andere intensievere ondersteuning op verzuimbegeleiding door P&O, door verzuim in teams bespreekbaar te maken en door meer individuele interventies is het verzuim in 2019 licht gedaald ten opzichte van 2018. Deze positieve ontwikkeling heeft met name in de tweede helft van 2019 plaatsgevonden.

#### *LeerWeb*

In 2019 is een Leer Management Systeem, LeerWeb geïmplementeerd. Dit systeem bundelt alle activiteiten rondom leren, trainingen en opleidingen. Vanuit dit systeem kunnen medewerkers e-learnings volgen, zich inplannen voor (klassikale) trainingen en hun voortgang volgen. Ook geeft LeerWeb per medewerker en per team inzicht hoe het er op het gebied van leren en ontwikkelen voor staat. Teams kunnen hier, passend bij zelforganisatie, beter op sturen.

### 3.2.3 Bedrijfsvoering

Het organisatie onderdeel Bedrijfsvoering bestaat uit drie domeinen: Financiën & Control, ICT en Facilitaire Zaken. In 2019 is Facilitaire Zaken geïntegreerd in het onderdeel Bedrijfsvoering. Het speerpunt voor alle domeinen was: “Organiseren in eenvoud, ondersteunend aan de bedoeling”.

Binnen Bedrijfsvoering is in 2019 gewerkt aan verantwoordelijkheid geven, nemen en afleggen. Ook zijn de ondersteunende processen verder verbeterd en verfijnd, zoals de managementinformatie, het projectmatig werken, het werken conform ons nieuwe brandveiligheidsbeleid, de verdere digitalisering, het opstellen van een strategisch inkoopbeleid en daaruit voortvloeiend een (centrale) contractenadministratie.

#### *Financiën & Control*

Dit onderdeel bestaat uit de crediteuren-, financiële en cliëntenadministratie en business control. De planning & control-cyclus is een belangrijk instrument binnen RIBW AVV om grip te houden op de bedrijfsvoering, om ondernemerschap verder te stimuleren en om verantwoording te kunnen afleggen. Deze is in 2019 verder verbeterd en verfijnd.

In 2019 hebben we naast de uitgebreide maandrapportage een verkorte maandrapportage ontwikkeld. Deze rapportage geeft snel inzicht in de voornaamste prestaties en is sneller beschikbaar na afloop van de betreffende maand. Zo is er nog sneller inzicht en kan er, indien noodzakelijk, nog sneller bijgestuurd worden. Elk kwartaal wordt er nu ook een (jaar)prognose met risicoparagraaf opgesteld over het te verwachten (jaar)resultaat. Op deze wijze kan de resultaatontwikkeling beter worden gevolgd. In 2019 is er verder gewerkt aan het aanscherpen van een meerjarenprognose van de productie- en de opbrengstenontwikkeling.

De functie van business controller is in 2019 verder ontwikkeld. Het doel van deze functie is het analyseren, rapporteren en adviseren van (regio)managers en Raad van Bestuur over financieel economische resultaten, aanbestedingen en het opstellen van diverse productie- en financiële verantwoordingen. Ook nemen de business controllers deel aan projecten met een bedrijfsvoering component.

In 2019 heeft Planning & Control de leden van auditcommissie ondersteund en geadviseerd bij het selectietraject voor een externe accountant voor de komende jaren. Het jaarrekening proces om te komen tot een jaarrekening is verder geoptimaliseerd. De opzet en de werking van de interne beheersmaatregelen zijn onderzocht voor zover dat in het kader van de controle van de jaarrekening noodzakelijk was. De accountant heeft daarbij geen materiële leemten in de interne beheersmaatregelen vastgesteld.

### *Informatie- en communicatietechnologie (ICT)*

In 2019 is het ICT-beleid en de inrichting van ICT binnen de organisatie verder aangescherpt. De afdeling ICT is verantwoordelijk voor de ICT-infrastructuur en de applicaties. ICT heeft in 2019 een belangrijke rol gespeeld op het gebied van privacy, AVG en technologische innovaties & oplossingen.

En ICT fungeert als trekker van de ICT-commissie. Hierin zijn voorgenomen wijzigingen op het gebied van infrastructuur en applicaties kritisch besproken met managers uit de lijn en van de ondersteunende diensten.

Op het gebied van informatiemanagement is in 2019 het Team Informatie Paneel (TIP) verder ontwikkeld. Het TIP is een dashboard waarop belangrijke teaminformatie staat op het gebied van personeel, kwaliteit van zorg en productie. Er zijn in samenwerking met de teams, meerdere nieuwe onderwerpen toegevoegd en er is een nieuw inlogscherf ontwikkeld. Ook is het bespreken van het TIP met de betreffende regiomanager (resultaatgesprekken) verder uitgewerkt en ondersteund met een duidelijke procedure en handige formats. Om de teams in de regio's op het gebied van het TIP te ondersteunen, is vanuit ICT een taakhoudert TIP aangesteld.

Applicatiebeheer heeft in 2019 een ontwikkelplan opgesteld voor de belangrijkste applicatie binnen RIBW AVV, namelijk ONS, samen met de belangrijkste gebruikers. Daarnaast heeft applicatiebeheer gezorgd dat alle applicaties volgens de laatste releases betrouwbaar functioneerden en speelden ze een belangrijke rol in de urenregistratie en -declaratie.

De Servicedesk heeft in 2019 de vaste werkplekken, printers, vaste telefoons, mobiele telefoons en chromebooks beheerd. Ook werd het netwerkbeheer uitgevoerd op onze BW-locaties, regiokantoren, centraal bureau en diverse wifi-punten. In 2019 zijn diverse tablets vervangen voor chromebooks en zijn smartphones omgeruild. Elke regiokantoor heeft een Google Meet vergaderoplossing gekregen zodat medewerkers eenvoudig op afstand met een mobiel apparaat vergaderingen konden bijwonen.

### *Facilitaire Zaken*

In 2019 is de inrichting van Facilitaire Zaken verder geprofessionaliseerd. Dit domein bestaat uit Huisvesting, Facilitaire Zaken en Inkoop.

#### *Huisvesting*

In de loop van 2019 zijn drie grotere panden betrokken (Bastion in Zevenaar, De Nudehof en de Morel in Wageningen).

Veiligheid speelt een belangrijke rol bij onze huisvesting. Het integrale brandveiligheidsbeleid is in 2019 geïmplementeerd. Er is fors geïnvesteerd in veiligheid van gebouwen en technische installaties (bmi's) en ook in de organisatorische kant van brandveiligheid (BHV-trainingen, procedures etc.).

### *Inkoop*

In 2019 is het strategisch inkoopbeleid opgesteld en vastgesteld. Zo is er een bestelprocedure opgesteld waarin we werken met voorkeursleveranciers. Contracten met voorkeursleveranciers zijn gesloten en deze worden beheerd in een nieuw contractstelsel.

### *Facilitaire zaken*

In dit onderdeel vindt de aansturing plaats van de receptionistes op het Centraal Bureau, en met ingang van begin 2020 ook van de receptionistes en onderhoudsmedewerkers in de regio's.

## **3.2.4 PR & Communicatie**

In 2019 hebben we stafafdelingen en regio's op verschillende onderwerpen communicatief ondersteund. Daarnaast is er aandacht geweest voor de volgende specifieke onderwerpen:

### *Connect*

In 2019 is Connect (ons intranet) doorontwikkeld: we hebben onderdelen toegevoegd zodat we kunnen zien hoe goed het gelezen en gebruikt wordt en de opzet en inhoud zijn verbeterd.

### *Arbeidsmarktcommunicatie*

In 2019 is ingezet op de ondersteuning van de afdeling P&O op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Er is een nieuwe 'werken bij'-website gelanceerd met verhalen en foto's van medewerkers. Ook zijn er aparte gedeeltes waar vrijwilligers en stagiaires terecht kunnen.

### *Vrijwilligers en IPS*

Voor het werven van vrijwilligers hebben we ingezet op het vastleggen van verhalen van vrijwilligers met mooie foto's. Deze hebben we gedeeld op de 'werken bij'-website en op onze Facebookpagina. Dit heeft geresulteerd in een toename van het aantal vrijwilligers. Hetzelfde geldt voor verhalen over cliënten die een baan hebben gevonden via IPS. Ook deze hebben we gedeeld op Facebook en via advertenties in bijvoorbeeld Het Ondernemersbelang.

### *Cliënten*

In 2019 is een speciale website voor cliënten gelanceerd: [zo.ribwavv.nl](http://zo.ribwavv.nl). Hier kunnen cliënten terecht voor het volgen van herstelcursussen of meedoen aan andere activiteiten. Ook hebben we samen met de afdeling Zorg & Kwaliteit de cliëntenmap opnieuw ingericht en vormgegeven.

## 4. Financiën

De jaarrekening 2019 van RIBW AVV is gecontroleerd door onze externe accountant EY. Bij de jaarrekening 2019 hebben we een goedkeurende controleverklaring ontvangen, alsmede bij alle ingediende productieverantwoordingen. Voor nader inzicht in het resultaat 2019 en vermogenspositie, verwijzen wij naar onze jaarrekening. In dit onderdeel lichten wij met name de resultaatontwikkeling en onze investeringen nader toe.

Het resultaat over 2019 bedraagt volgens de jaarrekening 2019 € 678.000 negatief. Het resultaat is 2019 is met € 343.000 verbeterd ten opzichte van het resultaat over 2018. Zie onderstaande tabel.

<b>RESULTAAT RIBW AVV</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Vershil</b>
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	38.644	39.540	-896
Subsidies (exclusief WMO en Jeugdzorg)	54	91	-37
Overige bedrijfsopbrengsten	430	256	174
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>39.128</b>	<b>39.887</b>	<b>-759</b>
Personeelskosten	28.249	29.018	-769
Afschrijvingen op materiële vaste activa	662	614	48
Overige bedrijfskosten	10.901	11.290	-389
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>39.812</b>	<b>40.922</b>	<b>-1.110</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>-684</b>	<b>-1.035</b>	<b>351</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>-8</b>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>-678</b>	<b>-1.021</b>	<b>343</b>

Na vele jaren van positieve resultaten, en daardoor een gezond eigen vermogen, is met ingang van het jaar 2018 het resultaat onderaan de streep negatief. De ambulantisering, de investeringen in de toekomst alsmede de druk op volumes, hebben ervoor gezorgd dat over 2019 een verlies is geleden.

Door de positieve resultaten in het verleden hebben we bestemmingsreserves en –fondsen kunnen vormen, zodat de (toekomstige) financiële tegenslagen tijdelijk opgevangen kunnen worden en investeringen in het kader van het toekomstproof maken van de organisatie gedaan kunnen worden. Alles met als doel om ook in de toekomst effectieve herstel ondersteunende begeleiding te bieden, waarbij de bedrijfsvoering gezond is. Hierdoor kunnen we ook in de toekomst blijven investeren en innoveren in onze begeleiding ten gunste van onze cliënten.



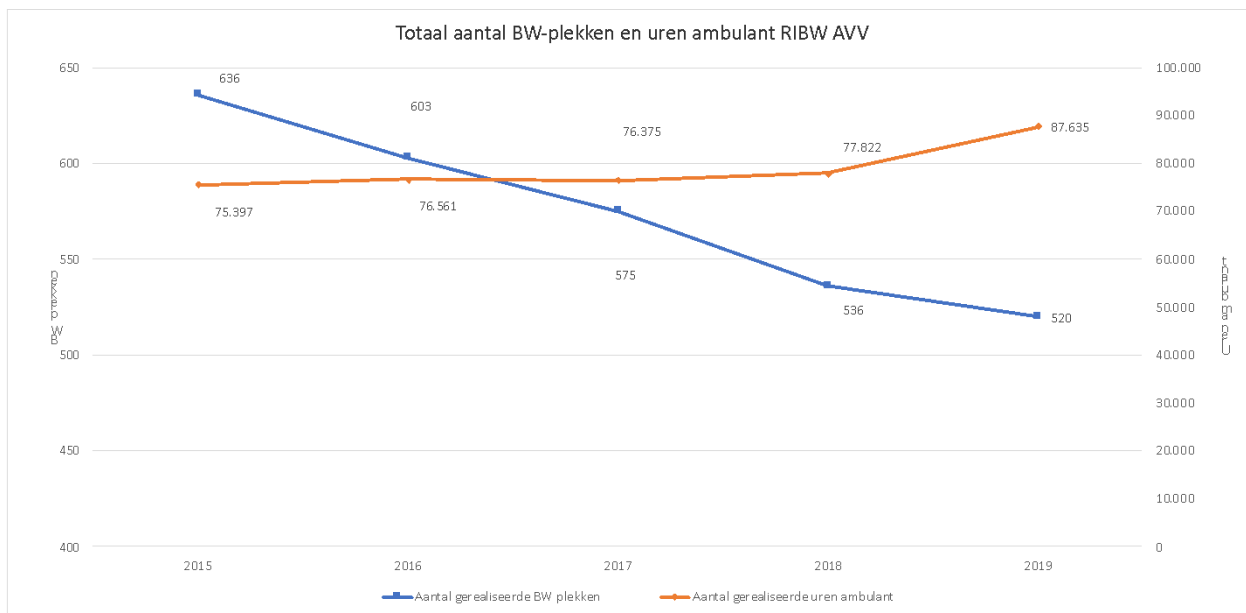
**Opbrengsten zijn € 759.000 (1,9%) lager dan in 2018**

De totale opbrengsten zijn in 2019 € 39.128.000. In 2018 waren de opbrengsten € 39.887.000. Dit is een daling van € 759.000 (1,9%). Vanaf 2015 (overheveling van AWBZ naar Wmo/Jeugdwet) daalt de omzet.

De omzontwikkeling kan als volgt in onderstaande tabel en grafiek worden weergegeven:

Jaar * € 1.000	Omzet Totaal	Afname per jaar
2015	44.808	
2016	43.584	-1.224
2017	42.114	-1.470
2018	39.887	-2.227
2019	39.128	-759

De oorzaak van de omzetzaling is de daling van het aantal BW plaatsen. Dit ligt in lijn met onze ambulantiseringdoelstelling en de transitiedoelstellingen van de diverse gemeenten. De ambulante begeleidingsuren nemen toe, maar compenseren niet de omzetzaling BW. In 2019 hebben we diverse gesprekken gevoerd met de gemeenten, waarin zij aangaven dat RIBW AVV zich goed aan de transitiedoelstellingen heeft gehouden.



Jaar	Aantal BW plekken	Afname per jaar		Aantal uren ambulant	Toename per jaar
2015	636			75.397	
2016	603	-33		76.561	1.164
2017	575	-28		76.375	-186
2018	536	-39		77.822	1.447
2019	520	-16		87.635	9.813

Het totale aantal BW plaatsen is ten opzichte van 2018 gedaald met 16 plaatsen (3,0%) van 536 plaatsen naar 520 plaatsen in 2019. Het totale aantal ambulante uren laat een stijging zien van 9.813 uren (12,5%).

In de afgelopen jaren heeft er een afbouw van BW plaatsen plaatsgevonden. Ten opzichte van 2015 (636 plaatsen) zijn er totaal tot en met 2019 116 BW plaatsen (18,2%) afgebouwd. Deze afbouw heeft in Wmo/Jeugdzorg plaatsgevonden.

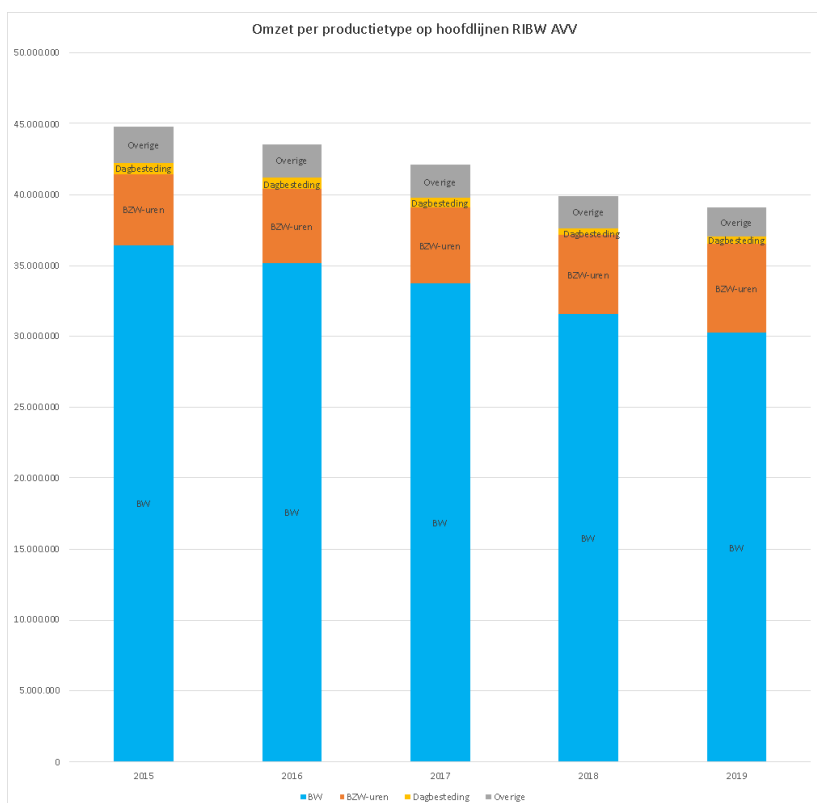
De opbrengsten BW zijn in 2019 € 30.303.000. Dit is € 1.281.000 (4,2%) lager dan in 2018. Dit wordt veroorzaakt door 3% lager volume (zie bovengenoemde grafiek en tabellen) en 1,2% door druk op de tarieven.

De opbrengsten ambulante begeleiding laat een stijging zien van € 668.000 (12%) en bedraagt op jaarbasis € 6.256.000 in 2019.

De opbrengsten dagbesteding en overige opbrengsten laten een lichte daling zien.

Zie onderstaande tabel en grafiek van de opbrengsten per productgroep op hoofdlijnen.

Jaar	BW	BZW	Dag-	Overig	Totaal
* € 1.000		Ambulant	besteding		
2015	36.456	4.956	832	2.564	44.808
2016	35.156	5.237	785	2.406	43.584
2017	33.770	5.334	652	2.358	42.114
2018	31.584	5.588	487	2.228	39.887
2019	30.303	6.256	514	2.055	39.128



De opbrengsten BW Wmo/Jeugdzorg zijn in 2019 verder gedaald met € 1.341.000. Vanaf 2015 dalen deze opbrengsten met € 6.578.000 (18,5%). De opbrengsten BZW ambulant stijgen vanaf 2015 met € 1.300.000.

De stijging van de kosten Wmo/JW bij diverse gemeenten wordt dus niet veroorzaakt door RIBW AVV. Bij RIBW AVV zijn de opbrengsten (schadelast voor de gemeenten) juist fors gedaald. We dragen als organisatie derhalve goed bij aan de transformatiedoelstellingen van de gemeenten.

De gevolgen van de afbouw van capaciteit beschermd wonen zijn goed zichtbaar. Er zijn bij gemeenten overschrijdingen van de uitgaven in het sociaal domein. Mede hierdoor staan de tarieven van beschermd wonen en ambulante begeleiding onder druk.

Het vraagt daarom blijvend aandacht van ons om de bedrijfsvoering goed af te blijven stemmen op de (onzekere) omzet, waarbij verschraling en afname van effectiviteit van zorg voorkomen moet worden.

*De totale kosten zijn € 1.110.000 (2,7%) lager dan in 2018*

De totale personeelskosten zijn € 769.000 (2,7%) lager dan in 2018. Dit wordt veroorzaakt door:

- Hogere kosten personeel in loondienst: € 182.000 (0,7% t.o.v. 2018 – cao stijging)
- Hogere overige personeelskosten: € 144.000
- Lagere dotatie voorziening arbeidsongeschiktheid: € 501.000
- Lagere kosten personeel niet in loondienst en uitzendkrachten € 592.000

<b>Personeel in loondienst</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Vershil</b>
Gemiddeld aantal fte's clientgebonden personeel	396	401	-6
Gemiddeld aantal fte's overige personeel	71	71	-1
<b>Totaal aantal fte's in loondienst per ultimo</b>	<b>466</b>	<b>472</b>	<b>-6</b>

Het aantal fte's ingezet in 2019 is ten opzichte van 2018 gedaald met 6 fte's (1,2%).

Ook in 2019 wordt de inzet van personeel in belangrijke mate beïnvloed door:

- Meer aanwezigheid op BW-locaties van medewerkers begeleiders door onze eigen aanwezigheidsnormen gecombineerd met onze kleinschaligheid in de wijk sinds 2018.
- Inzet interne projecten
- Tijdelijke vermindering BW-plaatsen in verband met vervangende nieuwbouw, terwijl personeel op locatie niet omlaag kan.
- Opstart IPS.

De overige bedrijfskosten zijn met € 389.000 (3,5%) gedaald ten opzichte van 2018. Er wordt steeds scherper gestuurd op deze kosten.

In 2019 is voor totaal € 1.552.000 geïnvesteerd in materiële vaste activa.

Dit betreft met name de verbouwing en inrichting van vijf panden: de Nudehof, Bastion, de Morel, de Noorder Parallelweg en Huize Kohlmann. Ook is fors geïnvesteerd in brandpreventie, zowel bouwkundig, organisatorisch als in brandmeldinstallaties (BMI's).

In 2019 zijn mobiele presentatiesets aangeschaft ten behoeve van de regiokantoren en diverse mobiele telefoons en chromebooks voor onze begeleiders.

In 2019 hebben we ook fors geïnvesteerd( € 1.725.000) in nieuwe woon- en begeleidingsconcepten (RIBW Participatie en IPS), Kunstportaal en ervaringsdeskundigheid. Deze investeringen hebben we verricht vanuit ons eigen vermogen (bestemmingsreserves- en fondsen).

De verwachting is dat we de komende jaren deze bestemmingsfondsen hard nodig hebben om onze inmiddels ingezette transitie verder uit te gaan voeren. Tijdens deze transitie blijven innovatie, doorontwikkeling en sociaal ondernemen van groot belang, om in de toekomst in ons vak goed en onderscheidend te blijven en voor onze cliënten het verschil te blijven maken.