

Bestuursverslag 2019

RIBW Nijmegen & Rivierenland

Vastgesteld door de Raad van Bestuur d.d. 18 mei 2020
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 18 mei 2020

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Regionale Instelling voor Begeleiding en Wonen Nijmegen & Rivierenland
Adres	Kerkenbos 1103a
Postcode	6546 BC
Plaats	Nijmegen
Telefoonnummer	088 382 24 22
KvK-nummer	41057184
E-mailadres	info@ribw-nr.nl
Internetpagina	www.ribw-nr.nl

Inhoud

1	Voorwoord Raad van Bestuur	3
2	Uitgangspunten jaarverslaglegging	6
3	Algemene informatie	7
4	Kwaliteit	17
5	Financiële informatie EAD	23
6	Governance code Zorg	24
7	De Raad van Bestuur	24
8	De Raad van Toezicht	25
9	Ondernemingsraad	31
10	Cliëntenraad	31
11	Maatschappelijk ondernemen	32
12	Marketing en Communicatie	32
Bijlage 1	Organigram per 1 januari 2019	35
Bijlage 2	Organigram per 1 september 2019	36
Bijlage 3	Lijst met publicaties over 2019	37
Bijlage 4	Lijst met afkortingen	42

1 Voorwoord Raad van Bestuur

Een woord vooraf

Het jaar 2019 stond voor de RIBW Nijmegen & Rivierenland in het teken van reorganiseren, transformeren, innoveren en leren. Alles is in beweging en met elkaar moeten we hard blijven werken om met vertrouwen de toekomst in te gaan. We moeten beter aansluiten bij cliëntprofielen, inspelen op de veranderende wet- en regelgeving én financieel gezond blijven. Al met al is het een flinke uitdaging.

De uitvoering van het Masterplan beschermd wonen (2018-2020) vraagt veel van onze medewerkers en cliënten, maar we lopen goed op schema. Vanuit het plan moeten we een aantal locaties afbouwen en enkele plekken aanpassen voor een nieuwe doelgroep (transformeren). In 2019 hebben we voor al onze locaties de zorgvraag en het zorgaanbod geïventariseerd. Tijdens zogenaamde Kompasessies is op alle locaties toegelicht wat de concrete consequenties zijn. Nu de profiel- en perspectieflabels zijn vertaald naar een capaciteitsplanning, is steeds duidelijker welke verandering per locatie nodig is. Ook hebben we afscheid genomen van verschillende locaties, zoals Nebo.

Inmiddels bevinden we ons ruim over de helft van drie jaar transformatie beschermd wonen, een proces waarbij de totale frictiekosten zijn ingeschat op ruim 15 miljoen euro. Inhoudelijk verloopt de transformatie boven verwachting goed. De afbouw die we in drie jaar tijd moesten realiseren, is in het laatste kwartaal van 2019 voor een groot deel behaald. Dit is positief, maar de keerzijde van deze voortvarendheid is een forse leegstand en een stagnatie van de instroom van nieuwe cliënten. Daarmee is het financieel operationeel resultaat negatiever dan begroot.

Financieel Fit programma

Met alle inhoudelijke en organisatorische veranderingen hebben we ook een forse financiële opgave. Een opgave die alle collega's in de organisatie raakt. Sinds 2018 werken we met het Financieel Fit programma aan een financieel gezonde organisatie, onder meer door efficiënter en slimmer te werken en kostenbeheersing. Het programma stuurt op de kosteneffectiviteit van ambulante begeleiding, Participatie & Werk, transformatie beschermd wonen, vastgoed en overhead. Alle vijf onderdelen hebben concrete financiële doelstellingen tot eind 2020.

Na de wake-up call door de tegenvallende financiële resultaten in het eerste half jaar stond in het derde kwartaal alles op scherp. Het achterblijven van inkomsten is verklaarbaar door de transformatie, die bovendien extra uitgaven met zich meebrengt. Alle zeilen zijn bijgezet, maar helaas hebben we eind 2019 moeten concluderen dat de genomen maatregelen nog niet resulteren in betere financiële cijfers. Op enkele punten zijn we daarom nog scherper aan de wind gaan varen. Bijvoorbeeld bij de oplopende kosten voor inhuur van personeel. Dilemma is hierbij dat als we minder snel vervanging inzetten bij ziekte, de werkdruk in een team oploopt en daarmee het ziekteverzuim nog verder toeneemt. We hebben daarom besloten tot een interne flexpool, waarmee we op termijn duur extern personeel hopen te vermijden.

Participatie & Werk

Bij Participatie & Werk is dagbesteding voor iedere cliënt het uitgangspunt. Naast het verlaten van vertrouwde locaties hebben we aan de Hulzenseweg in Nijmegen een nieuw centraal onderkomen gevonden voor verschillende activiteiten, zoals de dagactiviteitencentra Ten Kate (jongeren) en Phoenix. Maar ook voor Hout en Meubel, de FotoStudio, Webwerk, Art-tics, Daadwerk en team Herstel. Vanuit onze visie zouden decentrale locaties in verschillende wijken meer passend zijn, maar de centrale locatie biedt deelnemers extra perspectieven in interactie tussen de verschillende activiteiten. Ook is in 2019 meer duidelijk geworden voor activiteiten aan de locatie Graafseweg. Zo is het naaiatelier van Mode met een Missie verhuisd naar Het Goed. Met deze veranderingen is er weer volop toekomstperspectief voor deze belangrijke onderdelen van Participatie & Werk.

Reorganisatie

Bij grootse en langdurende transformaties met verbouw of afbouw is het behouden van collega's altijd een punt van extra aandacht en inspanning, zeker gezien de situatie op de arbeidsmarkt. Met

verschillende maatregelen streven we naar behoud en interne mobiliteit van ons personeel. De balans tussen zorgaanbod, kwaliteit en financiën speelt hierbij ook een rol. In de personele reorganisatie van Participatie & Werk zijn medewerkers naar bestaande of nieuwe functies gegaan, zodat het team nu klaar is voor de toekomst.

Sociaal platform RIBW Connect

In een snel veranderende organisatie is het belangrijk iedereen goed te informeren, mee te laten denken en praten en ervaringen met elkaar te delen. Op Valentijnsdag 2019 is daarvoor het nieuwe sociaal platform RIBW Connect live gegaan, als vervanging van de gebruikelijke nieuwsbrieven. Door de inzet van ambassadeurs per team heeft het platform een vliegende start gemaakt. Naast persoonlijke profielen van medewerkers zijn er tientallen groepen gestart over evenveel onderwerpen. RIBW Connect is voor collega's een snelle manier om informatie te delen. Het verbindt mensen en ontsluit kennis voor iedereen.

Goede scores onderzoek medewerkers

In het eerste kwartaal van 2019 is het medewerkersonderzoek uitgevoerd op thema's als bevoegenheid, betrokkenheid, werkgeverschap en autonomie. Alle medewerkers konden aangeven waar zij trots op zijn en wat beter kan. Ondanks de vele veranderingen en onrust kwamen er goede scores uit het onderzoek. Medewerkers zijn trots op hun samenwerking en het blijkt belangrijk om elkaar vaker een compliment te geven. Als werkgever scoort onze organisatie in vergelijking met andere GGZ-instellingen net iets beter.

Onze cliënten zijn tevreden

De uitkomsten van de cliënttevredenheidsmeting (CQI) werden in juni gepresenteerd. Beschermd wonen scoorde een 7,5 en ambulante begeleiding een 8. Vooral de omgang met de medewerkers werd hoog gewaardeerd, evenals inspraak en keuzevrijheid. Natuurlijk waren er ook verbeterpunten. Zo zijn ambulante cliënten minder tevreden over het aanbod voor maatschappelijk herstel en dagactiviteiten. Met de reorganisatie Participatie & Werk konden wij deze punten snel oppakken.

De positieve cliënttevredenheid is extra bijzonder gezien de vele veranderingen. Alle cliënten worden daarmee geconfronteerd en het brengt onrust en onzekerheid met zich mee. Ambulante cliënten krijgen door afschaling te maken met begeleiding vanuit andere organisaties, dagactiviteiten (centra) verhuizen en locaties van beschermd wonen worden afgebouwd of getransformeerd. We hebben veel aandacht gegeven aan het informeren van medewerkers en cliënten over alle veranderingen.

Nieuwe klachtenregeling en -commissie voor cliënten

Samen met RIBW Arnhem & Veluwe Vallei hebben we een nieuwe klachtenregeling vastgesteld en een klachtenfunctionaris benoemd. Dit proces is in mei afgerond met de installatie van de nieuwe gezamenlijke klachtencommissie. We hebben onze cliënten geïnformeerd over de wijzigingen en de klachtenroute in beeld gebracht. Op deze manier is voor hen duidelijk waar zij met hun onvrede of klacht terecht kunnen. We willen dat zij eventuele klachten zo laagdrempelig mogelijk kunnen uiten en dat de cliëntvertrouwenspersoon hen daarbij op elk moment kan ondersteunen.

Huis op orde

Voldoen aan de nieuwe privacywetgeving heeft veel energie gekost. Naast het aanpassen van documenten, protocollen en overeenkomsten hebben we gekeken naar gedrag. Iedereen heeft, vaak onbewust, dagelijks talloze situaties waarin privacy een risico vormt. Door de inspanningen van de interne werkgroep AVG is iedereen zich daar nu van bewust en zijn we privacyproof. Dat constateerde Lloyd's ook tijdens een focus-audit en de openstaande minor op het voldoen aan AVG-wetgeving konden we daardoor sluiten. Tijdens de hercertificeringsaudit in augustus ontdekte Lloyd's enkele 'weeffoutjes' op gebied van HR. Daar zijn we voortvarend mee aan de slag gegaan. In 2020 komt Lloyd's kijken of de minors voldoende zijn opgepakt en verholpen.

Accountmanagement en politiek

Op 11 september hebben we het convenant *Weer Thuis* getekend, samen met wethouders, corporatiebestuurders en zorgorganisaties. Samen willen we zorgen voor voldoende woningen, ambulante begeleiding en intensieve samenwerking op wijkniveau. Dat is een enorme opgave met de druk op de woningmarkt en de concentratie van betaalbare huurwoningen in een beperkt aantal

woonwijken. Als RIBW hebben we aangegeven dat ambulantisering om meer vraagt dan alleen woningen. Het raakt alle levensgebieden van mensen, zoals dagbesteding, werk, sociale contacten en inkomen. Op al die terreinen worden wijken nu versterkt, in nauwe samenwerking met wijkteams.

Om de toekomst in te gaan als sterke organisatie moeten wij intern aan de slag met organisatie en financiën. De aanbestedingen, contracten, toelatingen en subsidies moeten voldoende ruimte bieden voor een gezonde bedrijfsvoering, innovatie en vakmanschap. Sinds enkele jaren ligt dit aanbestedingsproces bij directie en accountmanager. Het contract beschermd wonen is voor 2020 ingrijpend gewijzigd vergeleken met eerdere jaren. Vooral de productenstructuur is nieuw, met het product Beschermd Thuis als mooie variant tussen beschermd wonen en ambulante begeleiding.

Aan het eind van het derde kwartaal werd duidelijk dat wij de ingediende plannen voor beschermd wonen 2020 gehonoreerd krijgen. Op het gebied van ambulante begeleiding hebben we te maken met 14 gemeenten die allemaal voor 2021 moeten bedenken hoe zij deze begeleiding willen (laten) organiseren. Als RIBW bereiden wij ons samen met collega-organisaties voor op de komende aanbestedingen en daarbij brengen we ons aanbod van specialistische begeleiding goed in beeld.

In het jaar 2019 hebben we een aantal zaken op scherp gezet. Enerzijds vanuit het besef dat we ruim over de helft zijn van meerjarige programma's als het Masterplan, het Financieel Fit programma en de reorganisatie Participatie & Werk, anderzijds omdat we in 2020 veel keuzes moeten maken voor de komende jaren. Afronden, doorontwikkelen en nieuwe starts gaan binnen onze organisatie hand in hand. We zijn continu aan het reorganiseren, transformeren, innoveren en leren. Dat kleurt onze strategie en koers voor komend jaar. Deze koers omvat geen grote wendingen, maar bouwt voort op de ingeslagen wegen. Het moet leiden tot een sterke toekomstbestendige organisatie, waarbinnen we vakmanschap vooropzetten om verschil te maken voor onze cliënten. Want ondanks de veelheid aan gelijktijdige veranderingen gaat de dagelijkse begeleiding van onze cliënten gewoon door.

Edwin ten Holte,
Raad van Bestuur

2 Uitgangspunten jaarverslaglegging

2.1 Onderdelen jaarverslaglegging

Het Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording (verder aangeduid als het jaardocument) kent drie onderdelen: het bestuursverslag, de jaarrekening en DigiMV.

Sinds 1 januari 2015 wordt de RIBW voornamelijk gefinancierd via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Verantwoording leggen wij af aan die gemeenten die zorg inkopen bij de RIBW.

Met dit bestuursverslag legt de RIBW aan cliënten, medewerkers en aan opdrachtgevers en belanghebbenden, verantwoording af over de uitvoering van onze maatschappelijke opdracht.

De bestuursverslaglegging is een onderdeel van de jaarbeleidscyclus en daarmee een van de middelen om met cliënten, medewerkers en overige, ook externe, betrokkenen in gesprek te blijven over het RIBW-beleid en de uitvoering daarvan.

2.2 Regeling Verslaggeving Wet Toelating Zorginstellingen (WTZI)

De bestuursverslaglegging van de RIBW voldoet aan de wettelijke eisen die aan een bestuursverslag en aan de jaarrekening worden gesteld.

De RIBW publiceert goedgekeurde documenten (het bestuursverslag, de jaarrekening en de gegevens DigiMV) volgens de landelijke richtlijnen.

2.3 Vaststelling en goedkeuring bestuursverslag

De Raad van Bestuur van Stichting RIBW Nijmegen & Rivierenland heeft het bestuursverslag 2019 vastgesteld 18 mei 2020.

De Raad van Toezicht van de Stichting RIBW Nijmegen & Rivierenland heeft het bestuursverslag 2019 goedgekeurd in de vergadering van 18 mei 2020.

Raad van Bestuur van de RIBW Nijmegen & Rivierenland,

Drs. E. ten Holte MSM

3 Algemene informatie

3.1 Typering van organisatie

3.1.1 Missie en visie

Onze Missie:

Ieder mens heeft het recht deel te nemen aan de samenleving en een betekenisvol leven te hebben. Een ernstige psychiatrische aandoening mag daarbij geen belemmering zijn. De RIBW begeleidt mensen met een ernstige psychiatrische aandoening in hun persoonlijk en maatschappelijk herstel. Dat doen wij bij wonen en participatie. Dankzij onze sociaal psychiatrische begeleiding is de cliënt beter in staat de regie over de kwaliteit van zijn leven te voeren en mee te doen in de samenleving.

Onze visie:

Wij maken het mogelijk dat mensen met een ernstige psychiatrische aandoening (EPA) met maatwerkondersteuning een waardevolle rol kunnen vervullen in de samenleving. Wij zetten ons in voor een inclusieve samenleving, waarin iedereen meedoet op basis van gelijkwaardigheid. In samenwerking met het sociale netwerk van de cliënt is het doel van onze begeleiding altijd gericht op herstel, autonomie, zelfregie en participatie met als doel mensen sterker te maken. Wij werken zowel vraaggericht als motiverend en nemen alleen taken en verantwoordelijkheden van een cliënt over als dit echt noodzakelijk is, bijvoorbeeld om terugval te voorkomen. De RIBW staat midden in de samenleving en onderhoudt intensieve relaties met partijen in het sociaal domein en de zorg.

Typering van de organisatie: "maakt mensen sterker".

3.1.2 Kernactiviteiten

Voor wie?

De RIBW is er voor mensen met een ernstige psychiatrische aandoening (EPA), al dan niet met een forensische titel. Cliënten onderscheiden zich door hun mate van zelfredzaamheid, herstelproces en perspectief op ontwikkeling.

Sinds 2018 is de stakeholdersanalyse (omgevingsanalyse) een vast onderdeel ter ondersteuning van onze jaarcyclus. Deze analyse wordt gebruikt als instrument bij het bepalen van onze strategie en beleidskeuzes. Ieder najaar zal de omgevingsanalyse geactualiseerd worden ter voorbereiding op de nieuwe jaarcyclus.

Onze diensten:

Beschermd Wonen: BW omvat onze intramurale dienstverlening waarbij wij onderscheid maken in drie typen van perspectief:

1. Voorzieningen voor cliënten met een **gering perspectief** op zelfstandig wonen (BW intensief en Wlz);
2. Voorzieningen voor cliënten met een **groot perspectief** op zelfstandig wonen (kortdurend en trajectmatig);
3. Tot slot hebben wij nog een tussengroep, voor deze cliënten is het **perspectief nog niet bekend**. Deze cliënten maken gebruik van beschermd wonen om te onderzoeken welk perspectief haalbaar is en welk hersteltraject hiervoor ingezet moet worden.

Ambulant: betreft de dienstverlening die wij aanbieden in de eigen (zelfstandige) woonsituatie van cliënten die begeleiding van ons ontvangen. Ook voor ambulante dienstverlening geldt dat hier verschillende gradaties qua intensiteit en complexiteit begeleiding worden geboden.

Wonen met Perspectief: tussenvormen tussen Beschermd Wonen en Ambulant. Hieronder vallen alle cliënten die perspectief hebben op ambulantisering. Daarbij is een onderscheid te maken naar licht-midden-zwaar, vertaald naar het perspectief in tijd die het voor de cliënt neemt om uit te stromen.

Participatie en Werk: de RIBW biedt verschillende diensten aan via de afdeling Participatie & Werk: dit zijn uiteenlopende activiteiten met betrekking tot het hersteltraject van de cliënt. Vanuit de vastgestelde visie op Participatie en Werk is ons uitgangspunt dat elke cliënt binnen een redelijke termijn een zinvolle daginvulling heeft. Wij bieden hier een gevarieerd aanbod bestaande uit onder andere: inloop GGZ, dagbestedingsactiviteiten, variërend van extern ingekochte activiteiten, intern georganiseerde activiteiten, opleidingen voor cliënten, consumer run-activiteiten, bureau herstel, inloop activerende begeleiding, tot IPS en re-integratiediensten.

3.1.3 Onderscheidend in sociaal psychiatrische begeleiding

Onze kerntaak is het begeleiden van cliënten met een psychiatrische stoornis, binnen een setting die zich uitstrekt van 24 uren beschermd wonen tot en met begeleiding in het sociale domein. Steeds gaan we daarbij uit van de zorgvraag van de cliënt.

We onderscheiden ons doordat we de zorgvraag van de cliënt meervoudig beantwoorden. We toetsen deze altijd situationeel aan diens gesteldheid, herstelmogelijkheden en autonomie en doen vervolgens (of laten doen) wat passend is. Sinds eind 2019 hanteren we daarvoor het model voor 'positieve gezondheid' van Machteld Huber. Ons vakmanschap richt zich op alle dimensies en dit maakt, waar nodig met partnerinstellingen, een integrale begeleiding en zorg mogelijk.

Onderscheidend in onze begeleiding is ook dat we steeds meer een centrumpositie innemen tussen het sociale domein enerzijds en de psychiatrische behandeling anderzijds, waardoor we cliënten vanuit deze 'samenwerkingsketen' steeds meer integraal steun kunnen (laten) geven. Uiteraard betrekken wij hierbij zoveel mogelijk de directe leefomgeving van de cliënt.

3.1.4 Veranderende doelgroep

In 2019 zijn we onze zorg en begeleiding voor de onderscheidene cliëntgroepen steeds meer vorm gaan geven. Onze focus hebben we daarbij gelegd op:

1. De ouder wordende cliënten met somatische klachten en/of co morbiditeit. Daarbij behoort de groep instromers met complexe problematiek uit de klinische GGZ en/of forensische klinieken. In 2019 zijn 5 landelijk vastgestelde GGZ Wlz Zorgprofielen opgeleverd en inmiddels hebben we een goed beeld hoe onze cliënten uit deze groep zich hiertoe verhouden. De verwachting is dat ca. 150 RIBW-clieënten uit deze groep per 2021 vanuit de Wmo naar de Wlz zullen overgaan.
2. De tweede groep cliënten heeft juist een goed uitstroomperspectief naar zo groot mogelijke zelfstandigheid in de samenleving. Zij hebben behoefte aan kortdurend(er) beschermd wonen, zullen onder de Wmo blijven vallen en worden steeds trajectmatig begeleid bij uitstroom. Ook in 2019 zagen we bij deze groep weer een grote uitstroom vanuit beschermd wonen naar ambulante zorg.
3. Een derde groep die zich binnen beschermd wonen aandient, bestaat uit (nieuwe) cliënten met

een diverse, soms nog onduidelijke zorgvraag en daardoor een wisselend of de eerste periode nog onbekend uitstroomperspectief naar (B)ZW.

Bij de ingezette ontwikkelingen zien we dat teams zich steeds meer bekwamen in wat de cliëntgroepen nodig hebben. Dit varieert van intensieve samenwerking met partnerinstellingen op verpleging enerzijds en methodische trajectbegeleiding anderzijds.

3.1.5 Werkgebied van de organisatie

De RIBW is een zelfstandige, voornamelijk via de Wmo gefinancierde, zorginstelling. Met de gemeenten in het werkgebied, Nijmegen, Rijk van Nijmegen en Rivierenland, zijn contracten afgesloten over (ambulante) begeleiding van cliënten die gefinancierd worden vanuit de Wmo, Wlz en forensische zorg.

3.1.6 Juridische entiteit

De RIBW is een zelfstandige rechtspersoon met de stichting als juridische grondvorm en heeft de ANBI-status. De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, onder nummer 41057184. De RIBW ontplooidde in 2019 geen private activiteiten.

3.2 De organisatie

3.2.1 Organisatie van de zorg

In het herstelproces van de cliënt onderscheiden wij begeleiding met en zonder verblijf en tussenvormen zoals Wonen met Perspectief (WmP). In elk van de 3 regio's kan de cliënt gebruik maken van een breed palet aan diensten en activiteiten. Van beschermd wonen tot begeleiding aan huis, van inloop GGZ tot arbeidsbemiddeling, van dagbesteding op de voorziening tot participatie in de wijk. Collectief waar het kan en individueel waar dat nodig is.

Afhankelijk van het aantal inwoners zijn er vanuit de RIBW één of meerdere wijkteams, daar waar mogelijk sluiten wij met deze wijkteams aan bij de indeling die de regio/stad/wijk zelf hanteert. Zo hebben wij korte lijntjes tussen ons wijkteam en het sociaal wijkteam van de gemeente.

Daarnaast heeft de RIBW kennis van een aantal specifieke zorgtypen, zoals forensische zorg, NAH, Korsakov, Jongeren, OGGZ, LVG. Op het gebied van extramuraal dagbesteding kent de RIBW extramuraal dagbesteding gericht op werk en participatie. Het aanbod is georganiseerd over de wijkgrenzen heen en soms over het hele werkgebied. Dit heeft te maken met het specifieke karakter van het betreffende zorgaanbod, de schaalgrootte, een specifieke zorgketen of een combinatie hiervan.

Onze medewerkers beschikken, afhankelijk van het product of dienst (activiteit) over een HBO- en/of MBO-niveau, aangevuld met specifieke kennis op het gebied van psychopathologie en herstel ondersteunende zorg. Deskundigheidsbevordering vindt plaats onder andere vanuit de GGZ Ecademy.

De RIBW werkt met zelforganiserende teams. Daarbij benutten de teams zoveel mogelijk regelruimte, analoog aan de gevraagde zelfregie bij de cliënten. Doel is dat de bewegingsvrijheid van de teams in hun wijk of werkgebied toeneemt, zodat zij sneller kunnen inspringen op de specifieke situatie. Het primair proces bleef het belangrijkste proces waarop de teams zich concentreren. De directie stuurt de teams aan op afstand. Coaches begeleiden de teams in zelforganisatie.

3.2.2 Organisatie van bestuur, toezicht en management

De Raad van Bestuur (RvB) is eindverantwoordelijk. De eenhoofdige RvB legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). Er is een directeur voor Nijmegen, voor de regio Rijk van Nijmegen en de regio Rivierenland. Daarnaast beheert elke directeur enkele bijzondere portefeuille-onderwerpen (bijvoorbeeld forensische zorg of ontwikkeling Participatie & Werk).

Ondersteuning aan de teams wordt geboden vanuit de Serviceorganisatie (SO). Daarnaast is een bestuurssecretaris aangesteld, zij stuurt het Bestuursbureau aan.

Het Managementteam (MT) bestaat uit RvB, (vier) directeuren en bestuurssecretaris en vergaderde twee of driewekelijks. De manager SO heeft een directeurspositie gekregen. (Senior) Adviseurs of teamleden waren op uitnodiging aanwezig. De besproken onderwerpen worden waar relevant vastgelegd in een bestuursbesluit. Bij een aantal onderwerpen gebeurde dit na advies, instemming of goedkeuring van Ondernemingsraad, Cliëntenraad en Raad van Toezicht.

Tijdens de MT-vergaderingen werden onderwerpen zoals de transformatie Beschermd Wonen, het Financieel Fit programma inclusief de inzet van de package deal, de visie op herstelgericht werken en diverse locatieveranderingen besproken. Door het MT werden de “Kompassessies” voorbereid en bijgewoond; regionale bijeenkomsten waarbij de directie een toelichting gaf op de gevolgen van de transformatie van Beschermd Wonen. Op de gezamenlijke beleidsdagen werd de strategische koers voor 2020 e.v. bepaald.

De directeuren voeren met regelmaat operationeel overleg in het Directieteam (DT).

3.2.3 Organisatie van de Medezeggenschap

De OR en CR hebben regelmatig overleg met de Raad van Bestuur. In reglementen zijn voor beide organen zaken als benoeming, samenstelling, verkiezingen en zittingsduur geregeld.

De medezeggenschap voor cliënten en medewerkers is geregeld conform respectievelijk de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorgsector (WMCZ) en de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Met de Cliëntenraad en Regioraden werden voorbereidingen getroffen voor het aanpassen van de samenwerkingsovereenkomst in het kader van de nieuwe WMCZ.

Daarnaast bestaat Samenspraak, als gelijkwaardige vorm van medezeggenschap in de voorzieningen tussen cliënten en professionals.

In hoofdstuk 9 Ondernemingsraad en hoofdstuk 10 Cliëntenraad staat meer informatie over de medezeggenschap.

3.3 Kerngegevens

3.3.1 Overzicht EAD

De cijfers in het overzicht geven de situatie weer aan het eind van het verslagjaar op 31 december 2019.

Productie

Beschermd Wonen:

Wmo BW 125.008 dagen
Wlz 2.207 dagen

Ambulante uren: 54.710 uur

Dagbesteding ontwikkelingsgericht: 21.583 dagdelen
Dagbesteding arbeidsmatig: 4.774 dagdelen
Dagbesteding ontwikkelingsgericht: 10.298 uren

Fte: 388

3.3.2 Cliënten EAD

Aantallen cliënten per financieringsvorm

Het totaal aantal cliënten in zorg was op de hierna volgende wijze verdeeld over de voornaamste producten en financieringswijzen:

Verblijf	Aantal cliënten
Wmo	348
Wlz	7
Justitie	18
Jeugd	0
Subsidie	4
Verkoop zorg	2
Totaal verblijf	379

Ambulant	Aantal cliënten
Wmo	883
Justitie	4

Dagbesteding *)	Aantal cliënten
Ambulant	166
PGB/verkoopzorg	30

Cliëntdagen

ZZP	2018	2019
3 en 4	61%	61%
5 en 6	39%	39%

Wachlijst Beschermd Wonen

De centrale voordeur heeft zich in 2019 weer intensief bezig gehouden met de gehele cliëntlogistiek. De instroom-, doorstroom- en uitstroomdefinities zijn bepaald en verder geïmplementeerd. Mede door deze definitiebepaling en het hierop adequaat bijhouden van alle mutaties, zijn er veel gegevens en analyses aanwezig. Van hieruit kan de grote lijn gefilterd worden, knelpunten kunnen worden benoemd en signalen kunnen worden afgegeven, waarop gestuurd kan worden. Hieronder worden de hoofdpunten opgesomd.

Wat betreft de instroom is kenmerkend dat in het eerste en tweede kwartaal er geen/nauwelijks instroom is vanuit de Wmo-financiering. Instroom vanuit de Wmo vindt enkel plaats middels extra gefinancierde trajecten ingezet bovenop het productieplafond. In het eerste en tweede kwartaal zijn dit er in totaal 10. In het derde kwartaal 2 trajecten en het vierde kwartaal geen enkele instroom meer vanuit extra financiering. In het derde en vierde kwartaal is een evidente groei in het aantal plaatsingen vanuit de reguliere Wmo-financiering te zien. Het gaat dan om een totaal van 40 instroomtrajecten. Deze instroom is gekoppeld aan de afspraken met de gemeente vanuit het productieplafond.

Wat betreft de instroom van justitie/forensische cliënten is te constateren dat in de eerste twee kwartalen de instroom in totaal 8 trajecten bevat; voor de laatste twee kwartalen is dat aantal 6. Gedurende het gehele jaar lijkt hierin een constante factor te zijn. Signaal vanuit de centrale voordeur is dat de instroom van deze cliëntengroep richting de beschermende woonlocaties veelal moeizaam verloopt. Het vraagt aandacht hier vanuit bestuur perspectief op in te zetten.

Het aantal plaatsingen op subsidiebasis ligt op een gemiddelde van 4 per kwartaal. Uit de praktijk blijkt dat het aantal subsidieplekken ver achter blijft bij de vraag.

In 2019 is er een minimaal aantal instroomtrajecten gebaseerd op financiering vanuit de verlengde jeugdwet. Dit is overeenkomstig met voorgaande jaren.

Wat betreft de doorstroom binnen en vanuit de BW-locaties is opvallend dat het aantal mutaties hierin enorm is toegenomen. In totaal zijn er 110 mutatietrajecten. Opschaling van zorg blijkt qua absolute aantallen in slechts enkele gevallen de reden te zijn van een doorstroomtraject. Juist de afschaling van zorg blijkt duidelijk terug te komen in deze cijfers. De mogelijkheid tot inzet van WmP-trajecten op Doddendaal en inzet van WmP op ambulant niveau hebben een positieve invloed op de doorstroommogelijkheden. De hieraan gekoppelde afspraken met de woningbouwverenigingen middels de reguliere bijzondere bemiddeling en het convenant versterken de mogelijkheden tot doorstroom en hiermee de afschaling tot zorg. Bijkomend pluspunt is dat door dit groot aantal mutaties er veel beweging is binnen de diverse woonlocaties en er voor cliënten zo meer mogelijkheden ontstaan hen te plaatsen op de voor hen geschikte locatie waarin het zorgaanbod aansluit op de zorgvraag. De inzet van de BW-profiellabels en de cliëntprofielen zijn hier een welkome aanvulling op gebleken.

Wat betreft de trajecten beëindiging zorg vanuit een beschermd wonen traject is een totaal van 34 uitstroomtrajecten te constateren.

Eind 2019 waren er in totaal 76 cliënten wachtend met hierbij een differentiatie tussen centrale wachtlijst gemeente 64 wachtenden en 12 forensisch wachtenden. Een groot deel van deze cliënten bleek niet direct plaatsbaar te zijn door het bereiken van het door de gemeente gestelde productieplafond. Het hieraan gekoppelde Masterplan met de krimp op het aantal BW-plekken en de driedeling in BW intensief, middenzwaar en licht heeft een versterkende rol hierin gehad.

De cliëntlogistiek is in 2019 met name geleid door inzet van het Masterplan. De afbouw van het aantal BW-plekken bemoeilijkte de totale instroom. De implementatie van het cliëntperspectief en de BW-profielen heeft tot meer vaste kaders geleid en hierdoor op meer directe sturing ten aanzien van de cliëntlogistiek. Mede middels de inbreng van het perspectiefformulier wist de centrale voordeur tijdig te anticiperen op de te verwachten logistieke mutaties en hiermee ook signalen af te geven op de te verwachten doorstroom en uitstroom.

Concluderend kan gesteld worden dat er ten aanzien van de cliëntlogistiek in 2019 veel interne en externe ontwikkelingen zijn geweest op diverse deelgebieden die hun directe invloed hebben gehad op de gehele in-, door- en uitstroomtrajecten. De gehele cliëntlogistiek blijft een belangrijk ankerpunt gekoppeld aan de koersbepaling van de RIBW.

3.3.3 Capaciteit

In 2019 is de ingezette lijn doorgezet. Vastgoed dat niet meer voldoet aan de moderne eisen is waar mogelijk afgestoten.

BW-plaatsen binnen de RIBW zijn ingedeeld naar label: cliënten met groot perspectief op zelfstandig wonen, cliënten met zeer gering perspectief op zelfstandig wonen of cliënten waarbij het perspectief nog niet bekend is. Er is berekend hoeveel capaciteit er nodig is per label en de verdere afbouw wordt daarop ingericht.

Het aantal BW Wmo plaatsen is harder gekrompen dan voorzien. Zodanig dat in de tweede helft van 2019 er weer nieuwe cliënten konden instromen. Er is een grote vraag naar BW-plaatsen voor cliënten met een zeer gering perspectief op zelfstandig wonen. In 2020 zal er een plan moeten worden ontwikkeld om aan deze vraag te kunnen voldoen.

3.3.4 Productie EAD

De productie wordt gemeten in het aantal verzorgingsdagen beschermd wonen, het aantal ambulante uren en het aantal dagdelen dagactiviteiten. In het overzicht in paragraaf 3.3.1 staat de daadwerkelijk geleverde productie.

Afspraken over de te leveren productie worden gemaakt met de diverse gemeenten en met het Zorgkantoor. Met de gemeente Nijmegen is voor het beschermd wonen een budgetplafond afgesproken. Herijking door het jaar heen vindt hierop niet plaats.

3.3.5 Medewerkers

Eind 2019 waren er 460 medewerkers in dienst, in totaal 388 Fte. Stagiaires zijn niet meegerekend, leerlingen wel. Van het totaal aan arbeidsovereenkomsten is 10% voor bepaalde tijd en daarmee maakt 35 Fte van de totale formatie deel uit van de flexibele schil.

In 2019 traden 43 medewerkers (34,3 Fte) in dienst en hebben 63 medewerkers (49,3 Fte) de organisatie verlaten. Het verloop komt uit op 16%. Een deel daarvan wordt veroorzaakt door flexibele arbeidsinzet met contracten voor bepaalde tijd. De voornaamste redenen van vertrek zijn onvoldoende doorgroeimogelijkheden en de werkdruk of onduidelijkheid rondom taken, rollen en verantwoordelijkheden.

De gemiddelde leeftijd is nagenoeg gelijk gebleven op 45,1 jaar. De procentuele verdeling m/v binnen ons personeelsbestand blijft gelijk en bestaat voor 33% uit mannen en voor 66% uit vrouwen. In 2019 zijn in totaal 71 stagiaires werkzaam geweest bij de RIBW en 5 medewerkers met een leerarbeidsovereenkomst.

Op de arbeidsmarkt van zorg & welzijn wordt de komende jaren een groot tekort aan personeel verwacht. Doordat enerzijds een aanzienlijk deel van het personeel zelf de pensioengerechtigde leeftijd

bereikt en anderzijds de instroom van nieuwe medewerkers laag blijft, neemt de schaarste op de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers verder toe. Ook binnen onze organisatie ondervinden we een verder teruglopend aantal sollicitanten op onze vacatures. Daarnaast voldoen sollicitanten vaak maar gedeeltelijk aan de gestelde opleidingseisen en competenties.

In 2019 is aan de werving van nieuwe medewerkers extra aandacht besteed. Hiervoor is een projectgroep Arbeidsmarktcommunicatie bestaande uit medewerkers van HR, Communicatie en het primaire proces gestart. Onder arbeidsmarktcommunicatie verstaan we het structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarkt doelgroepen met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers. In dit kader zijn o.a. de formats voor onze vacatureteksten in een hedendaags jasje gestoken en zijn medewerkers benaderd die als ambassadeur voor onze organisatie gaan optreden. Vacatures worden nu via meerdere kanalen uitgezet; tevens streven we naar korte doorlooptijden van sollicitatieprocedures, waarbij de kandidaten voortvarend op de hoogte worden gehouden over de stand van zaken.

Tevens zijn we in 2019 op diverse manieren vanuit de samenwerking met andere Zorg en Welzijnsorganisaties uit de regio, genaamd De Werkgeverij, actief bezig geweest om samen de regionale arbeidsmarkt voor deze sector te versterken. Naast diverse banenmarkten en structureel uitwisselen van vraag is in 2019 een start gemaakt met het opzetten van een leertraject voor zij - instromers.

In 2019 is het aantal deelnemers van ons Leerplatform gestegen naar 90% van het aantal medewerkers binnen de RIBW, ten opzichte van 70% gebruikers in 2018.

Verder zien we dat bijna 600 modules zijn gestart, waarvan 430 met succes zijn afgerond. De meest gevolgde modules betroffen BHV, omgaan met geneesmiddelen, privacy & informatieveiligheid en de visie op herstelondersteunende zorg.

Daarnaast is er goed gebruik gemaakt van GoodHabit, onze aanbieder voor niet-zorggerelateerde online modules. Maar liefst 290 medewerkers hebben sinds de start in 2018 gebruik gemaakt van dit platform.

3.3.6 Bedrijfsopbrengsten EAD

In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op het gevoerde financieel beleid.

3.4 Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie is de vertaling van onze visie naar onze werkwijze en de inrichting van onze organisatie. Uitgangspunt daarbij is dat de RIBW Nijmegen & Rivierenland waarde creëert als organisatie, door aan haar medewerkers verantwoordelijkheid, regie en ruimte te geven hun vak uit te voeren. De principes van zelforganisatie zijn leidend voor de besturingsfilosofie. Daarbinnen worden cliënteninitiatieven gestimuleerd gericht op herstel, autonomie, eigen regie en participatie.

Wij organiseren ons steeds meer wijkgericht in samenhang met andere organisaties en professionals. Niet de organisatie, maar het vakmanschap is bepalend voor de waarde die wordt gecreëerd. De organisatie is zo ingericht dat ruimte ontstaat voor co-creatie en samenwerking dichtbij de cliënt in de wijk. Ook vindt de kanteling plaats 'van bezit naar gebruik', wat de organisatie meer flexibel maakt en ons prikkelt om creatief om te gaan met vraagstukken zoals groei, krimp en verandering. Binnen de RIBW staat ons vakmanschap centraal, dat dichtbij de cliënt beschikbaar is.

De omslag van systeemwaarden naar menswaarden wordt door de organisatie en haar medewerkers zo veel mogelijk in praktijk gebracht. Dit betekent dat er gezocht wordt naar de balans tussen: doelmatigheid en aandacht; efficiency en vertrouwen; controle en eigenaarschap; regels en keuzevrijheid. De RIBW Nijmegen & Rivierenland draagt actief bij aan de systeemverandering door aanpassingen in structuur, cultuur en handelingsperspectief. De besturingsfilosofie gaat over hoe wij als organisatie ons doel willen bereiken.

3.5 Beleid

3.5.1 Strategisch meerjarenbeleid

Speerpunten van beleid zijn:

1. Onderscheidend in sociaal psychiatrisch begeleiding
2. Begeleiding op maat
3. Innovatie door samenwerking
4. Vakmanschap
5. Wendbaarheid van de organisatie

3.5.2 Het beleid in 2019

De RvB stelde op basis van de strategische koers en het daarop gebaseerde MT-jaarplan, de kaders voor het beleid en de begroting voor 2019 vast. Deze vormden het uitgangspunt voor de jaarplannen van de teams. Directeuren en teams bespraken deze kaders, de begroting en de invloed daarvan op de jaarplannen. Ook is in 2019 een RIBW-jaarplan ten behoeve van 2020 opgesteld.

De uitvoering van het 'transformatieplan BW' was een van de belangrijkste pijlers uit het jaarplan 2019. Dit betekende het afbouwen en tevens omvormen van plaatsen BW Wmo naar de veranderende vraag van cliënt en samenleving. Hierbij ging het om een meerjaren-transformatieplan, waarvan de geplande capaciteitsafbouw BW (Wmo) succesvol is doorgevoerd. Daarnaast was 2019 succesvol op het inhoudelijk ontwikkelen van en experimenteren met zorgconcepten voor de twee BW-cliëntgroepen met respectievelijk een behoefte aan kortdurend trajectmatige zorg of juist een langdurig intensieve zorgbehoefte.

3.5.3 Risico's bij realisatie van de strategie

Externe risico's zijn gelegen in politieke keuzes. Deze zijn van invloed op de aanbesteding, de condities waaronder de afspraken met gemeenten kunnen worden gemaakt en de uiteindelijke gunning.

De relatieve onvoorspelbaarheid van deze extern bepaalde factoren kunnen een spanningsveld meebrengen dat ook intern voelbaar is. Interne risico's zijn onvoldoende wendbaarheid, onvoldoende financiële middelen en onder invloed daarvan onvoldoende kwaliteit van zorg.

3.6 Samenwerken

De RIBW werkt op vele fronten samen door in co-creatie met ketenpartners diensten op alle levensgebieden te ontwikkelen. In 2019 zijn veel lopende samenwerkingsverbanden gecontinueerd en geactualiseerd.

- Rondom Wijchen: de RIBW maakt deel uit van het bestuur van de rondom Wijchen samen met Pluryn, Driestroom, Entrea, Meervoormekaar, MEE en HomeInstead. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van Wmo/Jeugd voor de gemeente Wijchen in samenwerking met de gemeente Wijchen en sociaal team Wijchen. Het tweede jaar stond vooral in het teken van de uitvoering en beheersbaarheid van de financiën. De RIBW heeft een stevige positie binnen het bestuur en begeleiders zijn goed aangesloten in het sociaal domein met de ketenpartners.
- Het convenant met woningcorporaties Talis en Standvast Wonen om cliënten uit beschermd wonen succesvol zelfstandig te laten wonen, werpt zijn vruchten af. Er stromen meer cliënten uit naar een woning. Ook heeft het geleid tot een gezamenlijke training die de kennis van elkaars werkveld en organisatie heeft verbeterd.
- De RIBW heeft in samenwerking met betrokken partners uitvoering gegeven aan het Landelijke Programma Weer thuis. Deze moet de verzelfstandiging van kwetsbare mensen vanuit beschermd wonen op termijn gaan bevorderen.
- De RIBW maakt in de 2 proefgebieden onderdeel uit van de brede basisteams. De bedoeling is dat veel maatwerkvoorzieningen worden omgezet naar basisvoorzieningen en dat ondersteuningsvragen van bewoners door het team worden beantwoord zonder beschikking. Naar verwachting zal de implementatie van grote invloed zijn op het werk en de positionering van onze ambulante begeleiding. In het najaar van 2019 is een coalitie gevormd van een vijftal partijen (Sterker, Onder de Bomen, 's Heeren Loo, TVN Zorgt en de RIBW) die samen willen inschrijven op de aanstaande aanbesteding voor het BBT volwassenen.

- Er is een proeftuin gestart in Tiel en Nijmegen Dukenburg, geïnitieerd door de Taskforce GGZ in 2018, ten behoeve van wijkgerichte GGZ met de partijen RIBW, Pro Persona, Pluryn en Iriszorg. Kenmerk hiervan is psychiatrische hulp te bieden in de wijk, dichtbij de (begeleid) zelfstandige cliënt.
- Pro Persona en RIBW NR gaan voor de EPA-doelgroep BW-plaatsen realiseren waarin behandeling, begeleiding en dagbesteding geïntegreerd wordt aangeboden. Deze plaatsen moeten de uitstroom bevorderen van patiënten Pro Persona die langdurig klinisch zijn opgenomen en waarvoor BW (met intensieve begeleiding en behandeling) passend is. Het draagt daarmee bij aan de afbouw van klinische plaatsen bij Pro Persona. Het betreft een proefsituatie op het snijvlak van verschillende financieringsvormen (Wlz, DBC, Wmo). Pro Persona is hoofdaannemer, doorlooptijd is tot medio 2021.
- De RIBW participeert in het Forensisch Netwerk. Dit betekent o.a. dat de RIBW twee keer per jaar een netwerkbijeenkomst organiseert.
- Voorbereidend op de Wet langdurige zorg hebben we 2019 fors geïnvesteerd in gerichte samenwerking met het ministerie van VWS, Pro Persona, Zorgkantoor (VGZ) en RIBW Arnhem & Veluwevallei.
- De samenwerking met RIBW Arnhem & Veluwe Vallei is geïntensiveerd. In 2019 zijn voorbereidingen getroffen voor het inrichten van een gezamenlijke klachtencommissie voor cliënten en een gezamenlijke klachtenfunctionaris. Op operationeel niveau vond overleg plaats over AVG, communicatie en gebruik door cliënten van participatie en werkvormen van de RIBW Nijmegen & Rivierenland. Cliëntvertrouwenspersonen nemen voor elkaar waar bij afwezigheid.
- De RIBW heeft een opdracht aangenomen om voor de Regio Rivierenland de inloop GGZ te hervormen. Deze opdracht is tot stand gekomen in samenwerking met de contractregio van Rivierenland en de samenwerkende gemeenten.
- Samenwerking met Het Goed, Pluryn en de RIBW: intentie om vanuit de vraag van de inwoner en vanuit gezamenlijkheid ontwikkelen van een kostendekkend aanbod van passende begeleiding binnen de vestiging van Het Goed in Nijmegen, zodat inwoners duurzaam en naar vermogen hun bijdrage kunnen leveren.
- Landelijk: de RIBW nam deel en leverde bijdragen aan de overlegvormen en werkgroepen in het verband van Phrenos, de RIBW Alliantie en GGZ Nederland.

3.7 Herstel

De RIBW maakt gebruik van de kennis en ervaring van ervaringsdeskundigen. Bureau Herstel bestaat uit 3 herstelcoaches, een begeleider met ervaringsdeskundigheid (ingezet voor een aantal uren) en een coach Steunpunt Stemmen Horen. Zij werden bij hun werkzaamheden ondersteund door vrijwilligers en stagiaires. Bureau Herstel ondersteunt teams op aanvraag in het versterken van de herstelondersteunende zorg. Daarnaast verzorgen de coaches aan groepen cliënten trainingen, zoals o.a. de WRAP en herstellen doe je zelf. Ook ondersteunen de herstelcoaches individuele cliënten bij hun herstelproces.

3.8 Huis op orde

Teamontwikkeling

Dit jaar is er naast de ontwikkeling van de verschillende teams extra aandacht geweest voor het voeren van jaargesprekken. Teams zijn gestimuleerd om het jaargesprek in teamverband te voeren met aandacht voor de ontwikkeling van elke individuele medewerker. Medewerkers hebben altijd de gelegenheid om een individueel gesprek met de leidinggevende te hebben. In het jaargesprek is er aandacht voor het functioneren in de voorliggende periode en ontwikkeldoelen voor de komende periode.

Privacy en Informatiebeveiliging

In 2019 is de HKZ-minor op de AVG opgeheven door de reeds geplande en ingezette acties af te ronden. De privacy van cliënten en medewerkers is een continu aandachtspunt geworden in het dagelijks werk en in projecten.

Tijdens de aanbesteding voor beschermd wonen bleek de gemeente Nijmegen als eis te stellen dat meedingende organisatie een ISO27001-certificering voor informatiebeveiliging moesten kunnen overleggen. De RIBW heeft passende maatregelen voor informatiebeveiliging maar heeft zich nog niet

laten certificeren. Er is een plan opgesteld voor certificering in 2020. Met dat plan heeft de RIBW uitstel gekregen en moet nu uiterlijk medio 2020 gecertificeerd zijn. Acties daarvoor zijn uitgezet.

Service desk

Om de service naar de hele organisatie te vergroten heeft de Serviceorganisatie stappen gezet naar het inrichten van een servicedesk. Elk team van de Serviceorganisatie heeft in kaart gebracht welke producten en diensten geleverd worden. De processen die nodig zijn voor het leveren van deze producten en diensten zijn in kaart gebracht met de samenwerking van de teams daarbinnen. Processen voor het aannemen en afhandelen van serviceverzoeken zijn vanuit de verschillende teams gecombineerd in een frontoffice, de Servicedesk. Eind 2019 is de werving voor de bemensing van de Servicedesk gestart zodat deze in maart 2020 in pilotvorm operationeel kan worden.

Inkoop & Contractbeheer

Voor het inkopen en beheren van contracten zijn eenduidige processen opgesteld. Uitgangspunt bij de inrichting van de inkoopfunctie is centrale regie en decentrale uitvoering binnen bepaalde budgetten en richtlijnen. Er is voor een werkwijze gekozen waarbij er één set inkoopvoorwaarden is en contracten centraal inzichtelijk zijn en er gestructureerd gewerkt kan worden aan leveranciersmanagement. Daarnaast is er gekeken naar inkoopoptimalisatie per segment, het efficiënter inrichten van processen met gestandaardiseerde kwaliteit en besparingen. Eind 2019 is gestart met het uitrollen van de nieuwe werkwijze.

Duurzaamheid

RIBW heeft in 2019 verder gewerkt aan duurzaamheid; we kopen duurzame energie in, we hebben op een tweetal locaties zonnepanelen geplaatst en het aantal prints is verminderd met de invoering van follow-me printing. Daarnaast is in het nieuwe inkoopbeleid duurzame inkoop opgenomen in de inkoopvoorwaarden. Samen met collega-RIBW's hebben we een voorzet gedaan om een milieuthermometer zorg te ontwikkelen voor RIBW's, daaraan is een certificaat Green Deal verbonden. In 2020 wordt het beleid duurzaamheid verder vorm gegeven.

Het activiteitenbesluit milieubeheer verplicht bedrijven en instellingen om energie te besparen. Per 1 juli is deze regelgeving veranderd. Naast de bestaande energiebesparingsplicht is er nu een verplichting om de uitgevoerde energiebesparende maatregelen te rapporteren, dat is de informatieplicht. De RIBW heeft deze plicht omdat we meer dan 50.000 kwh aan energie verbruiken. Energiebesparende maatregelen moeten worden uitgevoerd als de terugverdientijd minder dan 5 jaar is, andere maatregelen moeten worden genomen als zaken moeten worden vervangen (bijvoorbeeld CV-installatie of dakconstructie via het MJOP).

ICT van beheer naar regie

Er zijn verdere stappen gezet om op het gebied van ICT te komen van bezitten naar gebruiken. De RIBW wil dat om maximaal flexibel te kunnen zijn en continuïteit en informatieveiligheid goed te borgen. Een groot deel van de applicaties worden al op abonnementsbasis (betalen per gebruik) afgenomen. Deze stap zal ook gezet worden voor de hardware, kantoorautomatisering, overige applicaties en het netwerk. In 2019 is een stappenplan ontwikkeld en heeft er een leveranciersselectie plaatsgevonden. Binnen de ICT-organisatie zijn voorbereidingen getroffen voor een verstandige overgang naar de nieuwe werkwijze. In 2020 zullen de eerste stappen uit het plan worden gerealiseerd.

Data gedreven werken

In 2019 is gestart met het project RadaR. RadaR is de nieuwe omgeving voor management- en bedrijfsinformatie. Op basis van de binnen de organisatie bekende standaard Microsoftproducten is een nieuwe omgeving opgezet. Op basis van prioriteiten worden informatieproducten opgezet die de organisatie inzicht en stuurmogelijkheid zullen geven.

Vakgroep voor processen, informatie en applicaties

Binnen de RIBW wordt procesmatig gewerkt. Processen gebruiken en genereren informatie. Informatie wordt opgeslagen en beschikbaar gesteld door applicaties. Omdat processen vaak gebruikmaken van meerdere applicaties is het noodzakelijk om het samenspel tussen de applicaties te beheren en de betekenis van de informatie eenduidig te definiëren. Aanpassingen in dit geheel moeten op elkaar afgestemd worden om een goede werking te kunnen blijven garanderen. Om hier voldoende aandacht

aan te kunnen geven is een vakgroep opgericht voor het beheren van processen, informatie en de functionaliteit van applicaties.

4 Kwaliteit

4.1 Algemeen kwaliteitsbeleid

4.1.1 Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)

Nieuwe HKZ

In het jaar 2019 vond een herijking van kwaliteit en de in te zetten instrumenten plaats. De inzet van de kwaliteitsfunctionaris werd vooral gericht op signalering waarbij een aantal voor hun werkgebied/thema verantwoordelijke collega's met de kwaliteitsonderwerpen aan de slag ging.

Begin 2019 vond de focus-audit plaats waarbij de focus kwam te liggen op de invulling van onze kwaliteit voor de komende 3 jaren. Met de auditor is het plan besproken om de HKZ de komende 3 jaar in thema's neer te zetten. De auditor beoordeelde het plan en zag voldoende samenhang binnen de thema's en enthousiasme om dit uit te gaan rollen.

De thema's zijn: context/omgeving, HOZ, Risicomanagement, Calamiteitenmanagement, Strategie en Beleid, Management van afwijkingen, Vakmanschap en Wet- en regelgeving. Deze thema's worden door thema-eigenaren vormgegeven op drie niveaus: cliënt-/team-/medewerker-niveau, procesniveau en organisatieniveau. De voortgang en bevindingen worden gevolgd door het interne auditteam.

De bedrijfsprocessen van de HKZ krijgen in 2019 steeds meer vorm. Het systeem, de interne audits, de normen, en verweving van de kwaliteitscyclus met de P&C-cyclus. Daarnaast komt er langzaam meer kwaliteitsbewustzijn binnen de RIBW.

Na de zomervakantie van 2019 vond de hercertificeringsaudit plaats. De RIBW heeft hierin laten zien dat we voldoende kennis over kwaliteit hebben om opnieuw voorgedragen te worden voor een certificaat. Wel heeft Lloyd's vijf minor non-conformiteiten geconstateerd waar we in het najaar mee aan de slag gingen.

- BHV (HKZ-norm: 7.1 bepalen van eisen voor omgeving, infrastructuur en middelen)
- Inwerkproces (HKZ-norm: 5.4.1 nieuwe medewerkers)
- Jaargesprekken (HKZ-norm: 5.7.1 functionerings- en beoordelingsgesprekken)
- Medicatieveiligheid (HKZ-norm: 7.1.4 opslag geneesmiddelen)
- HACCP/professioneel handelen (HKZ-norm: 1.2 Professioneel handelen)

In het eerste kwartaal 2020 zal Lloyd's de resultaten bekijken en beoordelen of deze minors gesloten kunnen worden.

Interne auditteam

In het voorjaar startte een breed samengestelde groep collega's aan hun audittaken. Het was hun taak om de thema's te auditen met een nulmeting. Gesterkt door een scholingsdag gingen ze aan de slag. De kwaliteit van de interne audits groeide en verbeterde elk kwartaal. In totaal waren er in 2019 drie interne audits. De thema's HKZ kwamen aan bod en daarnaast werden de minors uitgediept.

Overige kwaliteitscertificaten

Naast het interne auditteam en de externe audit door Lloyd's was er in 2019 nog meer te certificeren omtrent kwaliteit. Bij P&W vond een externe audit plaats, waarbij de modelgetrouwheid aan het IPS-systeem gemeten werd door kenniscentrum Phrenos. De resultaten waren zeer positief. Daarnaast zijn de voorbereidingen omtrent certificering ISO27001 in volle gang. De ambitie van het intern auditteam is om deze wellicht in de toekomst in company uit te gaan voeren.

4.1.2 Ethiek en zingeving

De RIBW zet zich in om cliënten te ondersteunen in hun zoektocht bij grote levensvragen en thema's. Op gebied van Vakmanschap ontwikkelen we vaardigheden bij begeleiders om zingevingproblematiek bij cliënten te kunnen ondersteunen. Dit gebeurt, naast adviseren bij individuele casuïstiek, onder andere in de volgende activiteiten:

- 3 Ethiekcafés met als thema: - Levenskunst en doodverlangen; De digitale wereld; Gender en transgender.
- 12 Ronde Tafel gesprekken met thema's ingebracht door cliënten.
- 8 x een Moreel Beraad, waarin methodisch de volgende onderwerpen zijn uitgewerkt: handelen bij niet-reanimeren; autonomie versus zorgplicht; destructief zorg-vermijden in een BW; waar ligt de grens aan acceptabel gedrag? Hoe begeleid je een cliënt in een traject van 'levensbeëindiging op verzoek'; privacy bij een maatregel onder voorwaarden; geheimhoudingsplicht bij een cliënt die daar erg onder gebukt gaat. Methoden die we ingezet hebben: Socratisch gesprek; Utrechts Stappenplan; zelf ontwikkelde Waardengerichte methode.
- 8 locaties zijn bezocht en er is met een delegatie uit de teams over spelende thema's gesproken.

De Ethiekcommissie heeft een structurele verbinding met de Geestelijk Verzorger. We informeren elkaar en bundelen elkaars kennis om de grote levensthema's waar cliënten vaak mee worstelen, beter te kunnen begeleiden.

Daarnaast was er aandacht voor Moreel Beraad dat bij diverse teams geleid heeft tot het goede gesprek.

4.2 Kwaliteit van dienstverlening

4.2.1 Zorggerelateerde incidenten

Incidenten	2016	2017	2018	2019
Agressie	265	247	214	242
Zelfbeschadiging, suïcides			41	57
Medicatie	136	82	113	133
Valincidenten	20	18	18	17
Vermissing/weglopen	8	6	6	10
Brand	49	23	20	32
Privacy			11	13
Overig	187	205	180	155
<i>Totaal</i>	665	581	603	659

- In 2019 zien we dat het aantal gemelde incidenten stijgt naar ongeveer het niveau van 2016. Als organisatie stellen we de norm dat het aantal gemelde incidenten groter moet zijn dan 600, hier voldoen we aan. De investeringen in de meldcultuur, het structureel aanbieden van de scholing zorgveiligheid, het agenderen van de meldcultuur in diverse overleggen en de bezoeken aan de teams in het primair proces door adviseurs van team Zorg werpen zijn vruchten af.
- De meldcultuur per team blijft verschillen. Sommige teams melden bovengemiddeld goed, andere teams melden nauwelijks. Dit is onderwerp van gesprek tussen team Zorg en de verschillende teams in het primair proces. Het is van belang dat de teams ondersteund worden in het verder ontwikkelen van hun eigen professionaliteit en het borgen van de PDCA-cyclus binnen het eigen team. Het zou helpend zijn als er in de teamkaders 3 tot 5 ambities, doelen geformuleerd worden die betrekking hebben op het PDCA-denken en daarmee kwaliteit binnen de teams.
- Bij de categorie agressie zien we dat verbale agressie min of meer gelijk blijft 153 in 2019 tegenover 156 in 2018. Het aantal meldingen op fysieke agressie is gestegen van 41 meldingen in 2018 naar 76 in 2019, dit is een aanzienlijke toename. De stijging op seksuele intimidatie zet in 2019 niet door en zakt van 16 naar 11 meldingen. Agressie blijft de categorie met de meeste meldingen, het belang van een gedegen veiligheidstraining is evident. Jaarlijks worden de teams in het primair proces geschoold.
- De meldingen op medicatie zijn afgelopen jaar toegenomen. Het bewustzijn over het belang van zorgvuldig omgaan met medicatie heeft aandacht gehad. De e-learning 'Omgaan met geneesmiddelen' is inmiddels verplicht gesteld en dient elke 3 jaar te worden herhaald. Ook zien we vanwege de afbouw van bedden binnen de GGZ en daarmee een verzwaring van de doelgroep binnen het beschermd wonen, een toename van cliënten waarbij wij als organisatie een duidelijke rol hebben ten aanzien van het verstrekken van medicatie. De stijgende trend die we vorig jaar waarnamen zet zich in 2019 door met 20 meer meldingen op deze categorie.
- In 2018 hebben we privacy als nieuwe hoofdcategorie toegevoegd aan het VIM-systeem. Hierop zijn in 2019 13 meldingen binnen gekomen. Geen van de meldingen heeft tot dusver geleid tot

- het doorzetten van de melding naar de Autoriteit Persoonsgegevens.
- Het aantal brandmeldingen is toegenomen met 12 meldingen. 5 Keer is er sprake van daadwerkelijke brand, waarvan 4 in pandig en eentje in de tuin van een BW. De oorzaken hiervan hangen vaak samen met het koken op een eigen woonunit en het onvoldoende doven van sigaretten. Bij de BHV-rondes wordt specifiek aandacht besteed aan de brandveiligheid, denk hierbij aan vrij zijn van vluchtwegen en de aanwezigheid van blusapparatuur.

4.2.2 Suïcides en suïcidepogingen

Suïcides en pogingen	2018	2019
Suïcidepogingen	27	34
Daadwerkelijke suïcides	1	0
<i>Totaal</i>	28	34

De stijging van het aantal gemelde suïcidepogingen zet door in 2019. Een aantal cliënten zorgt net als vorig jaar voor meerdere meldingen. Het cijfer laat zien dat de complexiteit van de doelgroep en hun hulpvraag toeneemt. Het beeld dat cliënten minder snel worden opgenomen en vervolgens sneller met ontslag gaan blijven we net als vorig jaar ook zien in 2019. Het betrof 15 meldingen vanuit een ambulante setting, 18 vanuit BW en 1 vanuit Participatie & Werk. Verreweg de meeste pogingen worden gedaan met medicatie: 21 van de 34. Ook ernstige/reële dreiging met suïcide wordt ook onder de categorie suïcidepogingen gemeld.

4.3 Calamiteitenonderzoek

In 2019 is er na melding bij de Wmo toezichthouder van GGD Gelderland Zuid op verzoek van de toezichthouder een onderzoek gedaan naar een agressie-incident binnen Participatie & Werk. Het onderzoek is succesvol afgerond en heeft veel verbetermaatregelen opgeleverd. De eerste maanden van 2020 zullen worden gebruikt om deze verbetermaatregelen te implementeren.

4.3.1 Vertrouwenspersoon cliënten

Cliënten van de RIBW hebben de mogelijkheid de ondersteuning van de cliëntenvertrouwenspersoon (CVP) in te roepen wanneer zij ontevreden zijn over aspecten van de dienstverlening van de RIBW. De vertrouwenspersoon ondersteunt de cliënt door het bieden van een luisterend oor bij een melding en bij het formuleren van de kwestie. De vertrouwenspersoon bemiddelt in de organisatie bij het zoeken naar een oplossing.

De aanstelling van de klachtenfunctionaris per 1 januari 2019 heeft met name als verandering teweeg gebracht, dat er een zekere gelaagdheid in de klachtafhandeling is gekomen. De mogelijkheid om ergens gedurende het proces de klachtenfunctionaris te betrekken is in de meeste situaties door zowel de cliënt als de cliëntvertrouwenspersoon als zeer welkome aanvulling in het aanbod ervaren. De afstemming en het onderling verwijzen tussen cliëntvertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris is goed en in goed overleg verlopen.

De modus om de input vanuit de CVP in te passen ten behoeve van de verbetercyclus van de organisatie, lijkt steeds meer vorm te krijgen. Met de adviseur zorg is afgesproken dat CVP voor Q-rapportages aanvullende informatie aanlevert, zodat tendensen en overlap beter gesignaleerd kunnen worden.

Daarnaast is de CVP met het MT tot overeenstemming gekomen over hoe de onderlinge afstemming zo soepel mogelijk periodiek kan worden vormgegeven.

Voor individuele kwesties wordt zonodig afgestemd met de directeur. Trends worden gemeld in de kwartaalrapportages en besproken in het DT en MT.

Aanhoren en op verzoek registreren	18
Informatie/advies aan cliënt	24
Bemiddeling/ondersteuning van cliënt	19

In 2019 werden twee cliënten ondersteund bij het indienen van een klacht en de hoorzitting bij de Klachtencommissie voor cliënten RIBW Nijmegen & Rivierenland. De meeste ondersteuning vond plaats tijdens gesprekken tussen cliënt en begeleiding / zorgcoördinator.

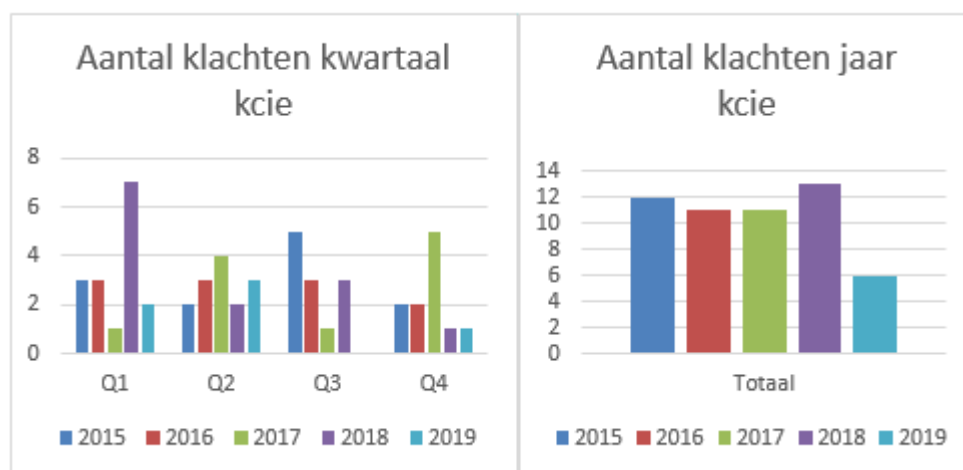
Kwesties per kwartaal

In 2019 zijn 113 kwesties aangekaart naar aanleiding van 61 cases.

1 ^e kwartaal	20 cases	40 kwesties
2 ^e kwartaal	18 cases	33 kwesties
3 ^e kwartaal	11 cases	18 kwesties
4 ^e kwartaal	12 cases	22 kwesties

4.3.2 Klachtencommissie cliënten

In 2019 zijn we van start gegaan met de nieuwe klachtenregeling zoals we die samen met de RIBW Arnhem & Veluwe Vallei hebben opgesteld. Op 4 juni is de nieuwe gezamenlijke klachtencommissie geïnstalleerd. De klachtenfunctionaris, Wiena Bakker, die we gezamenlijk inhuren vanuit Zorgbelang is al vanaf 1 januari werkzaam. Het is haar taak om in een vroeg stadium via onpartijdige bemiddeling de onvrede weg te nemen dan wel de klacht op te lossen. Voor onze organisatie heeft zij afgelopen kwartaal 26 kwesties behandeld. We zien dat met de komst van de klachtenfunctionaris het aantal klachten dat uiteindelijk bij de klachtencommissie beland gehalveerd is. Een laagdrempelige en trapsgewijze klachtenregeling heeft dus duidelijk resultaat opgeleverd



4.3.3 Tevredenheid van cliënten

RIBW onderzoekt de tevredenheid van haar cliënten door om de twee jaar te meten via de CQ-index. Gedurende 2019 werd de CQ-meting gehouden. Een van de doelen was om de rapportage zo dicht mogelijk bij de teams te plaatsen, zodat elk team over zijn eigen cijfers beschikte. De resultaten van dit onderzoek worden weergegeven vanuit het principe dat ook bij de interne audits gebruikt wordt: wat gaat goed, wat kan beter.

Algemeen rapportcijfer en aanbevelingsvraag

Het algemene rapportcijfer dat de cliënten BW in 2019 aan de RIBW geven is een 7,55. De ambulante cliënten geven een 7,93. Vergeleken met 2016 was dit resp. 7,54 en 8,06.

De RIBW-norm en aanzien van de cliënttevredenheid is een 7. Dit wordt ruimschoots gehaald en past bij de prioritering in onze kwaliteitsdimensies. Er zijn geen verdere acties nodig om dit te verhogen.

De cliënten die bij ons wonen hebben aangegeven dat zij als aanbevelingsvraag een 7,24 scoren. In 2016 was dit 7,27. Dit is dus nagenoeg gelijk. Onze ambulante cliënten scoren op deze aanbevelingsvraag een 7,98. In 2016 was dit 7,96. Dit is dus ook nagenoeg gelijk.

Informatievoorziening, inspraak, keuzevrijheid

RIBW scoort goed als het gaat om zaken als informatievoorziening en inspraak en keuzevrijheid. Bij BW kwam dit uit op 8,52 (benchmark 7,78). Bij ambulante op 9,30 (benchmark 9,32).

Deze score was geen aanleiding voor verbeterpunten.

Woon- en leefomstandigheden

De woon- en leefomstandigheden in de beschermd wonen-locaties van de RIBW worden door de cliënten met een 8,12 hoger gewaardeerd dan de benchmark (7,81).

Deze score was geen aanleiding voor verbeterpunten op woon- en leefomstandigheden.

Informatie-uitwisseling tussen zorgverleners

De informatie-uitwisseling tussen zorgverleners werd door BW-clieënten van RIBW hoger (7,55) beoordeeld dan de benchmark (6,96). Bij de ambulante cliënten scoorde dit onderwerp ook hoger (8,23) dan de benchmark (7,97).

Deze score was geen aanleiding voor specifieke verbeterpunten op informatie-uitwisseling tussen zorgverleners. Toch wordt dit onderwerp wel, op verzoek van gemeente Nijmegen, door de RIBW voorbereid tot certificering volgens ISO27001 (informatiebeveiliging).

Deelname/aanbod van activiteiten

61,7% van de cliënten geeft aan dat men niet deelneemt aan dagactiviteiten (bijvoorbeeld op een DAC of zorgboerderij).

Verbeterpunt: er dient meer aandacht te zijn voor P&W vanuit elk team/elke persoonlijk begeleider. Op organisatieniveau wordt dit verbeterpunt meegenomen in het project implementatie inkoopvoorwaarden BW. In deze projectgroep, ten behoeve van de aanbesteding BW, zal gekeken worden hoe we de nieuwe aanbestedingseisen vormgeven binnen de RIBW. Het gaat hier onder andere over registratie en declaratie van de dagbestedings-indicatie.

In de teams werd ook nagedacht over te verbeteren punten, bijvoorbeeld:

- Er wordt een medewerker P&W in het team uitgenodigd, samen gaan ze kijken hoe ze tot een betere dagbesteding kunnen komen vanuit het team.
- Het team heeft een overzicht gemaakt van alle activiteiten buitenshuis, het gebruik wordt eenmaal per twee maanden geëvalueerd bij het Groot Team Overleg.
- Elke persoonlijk begeleider gaat kijken bij zijn eigen cliënten of er meer dagactiviteiten ondernomen kunnen worden.

Bereikbaarheid van de begeleider

De vraag om bereikbaarheid 's avonds of in het weekend werd verschillend beantwoord door de cliënten in Rivierenland en de cliënten van Nijmegen en Rijk van Nijmegen. Bij ambulante cliënten scoort de bereikbaarheid van de begeleider hier lager dan de benchmark. Cliënten die zelfstandig begeleid wonen maken met hun begeleider afspraken omtrent beschikbaarheid van begeleiding in avond en weekend. De 24-uursbereikbaarheid van de instelling wordt momenteel herzien.

Verbeterpunt: er dient een informatie-uitwisseling georganiseerd te worden tussen beide bereikbare diensten. Het gaat met name om de 'zekerheden' van de cliënt en de informatieverstrekking bij aanvang.

Verbeterpunt: in het aankomende beleid van 24/7-bereikbaarheid zal dit punt opvolging krijgen.

Bekendheid Samenspraak

Samenspraak is het informele inspraakorgaan binnen de RIBW.

39% van de BW-clieënten gaf aan dat zij Samenspraak kenden. Van de ambulante cliënten kent 26% Samenspraak.

Verbeterpunt: samenspraak wordt geconcentreerd bij een persoon wiens taak er uit bestaat alle teams te bezoeken. De uitkomsten van de methode die Samenspraak gebruikt, worden door middel van korte enquêtes door de gebruikers, gemonitord en waar nodig aangepast.

De thema-eigenaar Strategie en Beleid is gevraagd om de aangegeven verbeterpunten te volgen en eventueel opvolging te stimuleren.

De teams hebben allemaal hun eigen factsheet of bij voldoende deelname een eigen rapport ontvangen zodat kwaliteitsslagen binnen hun eigen team kunnen worden gemaakt. Voorheen stonden de metingen in Tableau. De reden van verandering is complexiteit en beperkte beschikbaarheid van Tableau waardoor een toegesneden rapport de voorkeur gaf. De zelforganiserende teams worden op deze manier ondersteund in het maken van hun jaarplannen op gebied van kwaliteitsverbetering.

4.3.4 Herstelondersteunende zorg

Met een breed samengestelde groep medewerkers waaronder vertegenwoordigers van team herstel, is

in 2019 de visie op herstel herijkt. Ter uitwerking van de visie is een project implementatie herstel ingericht. Het afnemen van de ROPI's bij teams liep niet voortvarend. Het instrument is zeer uitgebreid en onvoldoende praktisch inzetbaar. Onderdeel van het implementatieplan is het ontwikkelen en inzetten van een passend meetinstrument.

4.4 Kwaliteit van het werk

4.4.1 Klachtencommissie medewerkers

De RIBW heeft een klachtencommissie voor medewerkers, voortvloeiende uit de verplichting uit de CAO GGZ. Betreffende bepalingen schrijven de werkgever voor te voorzien in een regeling zodat de werknemer in staat is een werkgerelateerde klacht over bejegening of onrechtvaardige besluiten in te dienen.

De leden van deze klachtencommissie zijn onafhankelijk. De commissie wordt voorgezeten door de heer mr. J.W. Kuppers. De commissie wordt ambtelijk ondersteund door mevrouw I. van Iersel.

In 2019 zijn er geen klachten ingediend bij de klachtencommissie voor medewerkers.

4.4.2 Arbeidsomstandigheden

Het verzuimpercentage over 2019 bedraagt 7,68 %. Dit is een stijging ten opzichte van 2018 (7,19%). Vanaf het derde kwartaal van 2019 zijn diverse stappen gezet om het ziekteverzuim binnen onze organisatie structureel te kunnen terugdringen. Er heeft een aanbestedingsprocedure plaatsgevonden voor een nieuwe arbodienst die ertoe geleid heeft dat de arbodienstverlening vanaf 1 januari 2020 wordt uitgevoerd door 2Grip. Daarnaast wordt strakker gestuurd op de stappen die gezet dienen te worden binnen de Wet verbetering Poortwachter, starten we eerder een arbeidsdeskundig onderzoek en tweede spoor begeleiding voor langdurig zieken. In het najaar van 2019 is tevens het verzuimbeleid geactualiseerd, waarin de rollen van alle actoren (medewerker, leidinggevende, adviseur HRM, casemanager en arbo-arts) helder zijn vastgelegd. Het verzuimbeleid zal als voorgenomen besluit begin 2020 naar de OR worden gestuurd.

Doordat de arbocoördinator in 2019 intern een andere functie heeft aanvaard, is aan een extern adviseur opdracht gegeven om onder andere te inventariseren waar de RIBW nu staat met betrekking tot het arbobeleid, te adviseren hoe we de arbotaken kunnen gaan beleggen binnen de organisatie (dichtbij de werkvloer) en te beschrijven wie daarbij waarvoor verantwoordelijk is, hoe gerapporteerd wordt, hoe medewerkers tot preventiemedewerkers kunnen worden opgeleid, hoe een en ander geborgd kan worden. Het advies wordt in januari 2020 opgeleverd.

In december 2019 is een plan van aanpak BHV opgesteld. Doelstelling hiervan is dat de RIBW voldoet aan de wettelijke eisen die worden gesteld aan de BHV-organisatie en uitvoering en aan de HKZ-certificeringsrichtlijnen rondom BHV. In 2019 is verder gewerkt aan de plannen van aanpak behorende bij de RI&E. Elf zijn er afgerond, de overige elf plannen zijn nog niet volledig afgerond.

4.5 Kwaliteit van de organisatie

4.5.1 Kwaliteit van inrichting besturing

De RIBW voldoet aan de voorwaarden voor Social Return on Investment voor de gemeente Nijmegen. Voor Beschermd Wonen staat tot en met 2019 een verplichting van € 1.951.761,58, waarvan door de RIBW is voldaan met een verantwoording van € 2.422.703,13.

4.5.2 Risico's bij compliance / voldoen aan wet- & regelgeving

Risico bij het compliant zijn liggen in de steeds meer specifieke eisen in contracten vanuit de gemeenten en de noodzaak deze te managen en monitoren. Daarnaast is continu aandacht nodig voor communicatie over en beheer van veranderende wet- en regelgeving.

5 Financiële informatie EAD

5.1 Financieel resultaat

Resultaat

Het resultaat volgens de basisbegroting over 2019 bedroeg € 936.000 verlies. Daarnaast is het Financieel Fit programma gestart, met daarin een begroot resultaat voor 2019 van € 221.000 (besparing). Gesaldeerd bedroeg de begroting € 715.000 verlies.

Het gerealiseerde resultaat over 2019 (inclusief Financieel Fit programma) bedroeg € 183.000 winst. Het gerealiseerde resultaat is € 898.000 hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere productie van ambulante zorg en dagbesteding en de gedeeltelijke vrijval van de voorzieningen.

De resultatenrekening over de afgelopen jaren kan als volgt worden samengevat:

Resultatenrekening	2018	2019
Wettelijk budget en overige baten	€ 34.982.000	€ 33.917.000
Bedrijfs- en financiële lasten	€ 34.395.000	€ 33.734.000
Saldo	€ 587.000	€ 183.000

De financiële kengetallen zijn:

Financiële kengetallen	2018	2019
Weerstandsvermogen	35,2%	37,4%
Solvabiliteit	48,9%	52,4%
Liquiditeit	2,8	3,0

Zowel de solvabiliteit als de liquiditeit zijn gestegen ten opzichte van 2018. Dit wordt met name veroorzaakt door een daling van de kortlopende schulden.

Kengetallen kredietovereenkomst

	Norm	2018	2019
DSCR	≥ 1,3	3,66	4,39
Aansprakelijk verm./gecorrigeerd wett. budget	≥ 15 %	36,9%	39,1%
Eigen vermogen/balanstotaal	≥ 20 %	48,8%	52,4%

RIBW Nijmegen & Rivierenland voldoet aan de kengetallen die genoemd zijn in de kredietovereenkomst.

Derivaten

Met betrekking tot de langlopende leningen heeft de RIBW in het verleden renteswaps gecontracteerd, zodat zij variabele rente ontvangt en vaste rente betaalt. De RIBW heeft als beleid geen open-eind-financieringen aan te gaan. Deze swaps worden per langlopende lening afgesloten met de ABN AMRO, teneinde het renterisico gedurende de looptijd van de langlopende lening af te dekken.

In 2019 is één derivaat beëindigd in verband met de verkoop van een pand.

5.2 Financiële risico's en onzekerheden

De toekomst van de RIBW hangt nauw samen met de ontwikkelingen in het zorgstelsel en de onderhandelingen met de diverse financiers. Eind 2019 zijn vooral de overgang naar Wlz, het nieuwe product Beschermd Thuis en de realisatie van afgesproken afbouw BW Wmo aan de orde. Ook de wijze waarop met de wachtlijsten wordt omgegaan speelt hierin een rol.

De RIBW heeft een aantal panden in eigendom, van deze panden is een financiële analyse gemaakt en waar nodig zijn maatregelen getroffen.

Dit maakt dat de risicobereidheid van de RIBW het volgende betreft: RIBW neemt in principe geen nieuw vastgoed in bezit, maar wil op basis van korte termijn huur en lange termijn relatie met corporaties samenwerken, investeringen op panden worden voor de huurperiode afgeschreven. Dit betekent ook dat derivaten waar mogelijke (bij verkoop) worden afgestoten en geen nieuwe derivaten worden

aangegaan. Hoe omgegaan wordt met externe financiële middelen is vastgelegd in het Treasury Statuut.

De derivaten die de RIBW heeft afgesloten dienen ter afdichting van de schommelingen van de marktrente. Deze derivaten zijn zodanig gematcht met de looptijd van de daaraan gerelateerde leningen dat het risico op deze financiële instrumenten vrijwel nihil is. De jaarrekening 2019 geeft hierover meer details.

5.2.1 Financieel vooruitzicht

De financiering van onze dienstverlening staat steeds verder onder druk en de maatschappelijke opdracht om cliënten met EPA te begeleiden is sterk in ontwikkeling. Om onze diensten duurzaam te kunnen blijven leveren moeten wij aanpassingen doen en sterker inzetten op bijdrage van onze opdrachtgevers aan de transformatie die wij moeten doormaken. In 2018 is om die reden intern de beweging ingezet om op alle bedrijfsonderdelen duurzaam financieel fit te worden. Dit betreft Beschermd Wonen, Ambulante Zorg en Participatie & Werk met bijbehorende passende overhead en vastgoedportefeuille. De inzet om dit te behalen en de resultaten van deze bewegingen zijn uitgezet tot en met 2020. Voor 2019 verwachtten wij een negatief exploitatieresultaat te behalen, ditzelfde geldt voor 2020. Per 2021 heeft de ombuiging plaatsgevonden. Daarnaast wordt in de jaren 2019 en 2020 een incidenteel positief effect verwacht vanuit de package deal met de gemeente Nijmegen op de afbouw en transformatie van beschermd wonen. We verwachten in de jaren 2019 en 2020 binnen de bankconvenanten te kunnen blijven opereren en gezonde financiële ratio's te behouden.

5.3 Voorzieningen

Voorziening langdurig zieken`

De voorziening langdurig zieken betreft een reservering voor langdurig zieke werknemers, van wie verwacht wordt dat zij niet binnen 2 jaar zullen herstellen.

5.4 Toekomstige investeringen

Investeringen zijn begroot in de begroting 2019 voor een bedrag van 1,1 miljoen euro ten behoeve van innovatie, sociaal platform, huisvesting en ICT. Deze investeringen worden uit de lopende inkomstenstromen gefinancierd.

6 Governance code Zorg

De RvT en RvB onderschrijven de bepalingen van de zorgbrede governance code (GcZ) en leven deze na in de uitvoering van hun diverse rollen zoals blijkt uit het verslag van de RvT, zie hoofdstuk 8.

RvT en RvB hebben, conform het plan van aanpak, in een gezamenlijke bijeenkomst een discussie gevoerd met management, medewerkers en cliënten. Deze discussie was gericht op het afstemmen van verwachtingen en rollen in de besturing van de RIBW.

De governance code is uitgewerkt in statuten en reglementen van de commissies, RvT en RvB.

7 De Raad van Bestuur

De heer E. ten Holte is enig bestuurder van de RIBW. De taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur waren die welke normaalgesproken aan een Raad van Bestuur zijn verbonden. De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in het reglement Raad van Bestuur.

De RvB reflecteerde regelmatig zelf – en met ondersteuning van anderen – op het eigen functioneren en op de vraag of hij past bij de opgaven waar de zorgorganisatie de komende jaren voor staat. De remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht voerde het jaarlijkse gesprek met de Raad van Bestuur over diens functioneren. De heer Ten Holte is geaccrediteerd via de NVZD. Hij maakt deel uit van diverse intervisiegroepen en vertegenwoordigt de landelijke RIBW Alliantie op de gebieden werkgeverszaken en forensische zorg.

De heer Ten Holte vervulde in 2019 nevenfuncties bij de volgende organisaties:

- Lid Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk (PDSDV) beheer groep en congregcentrum.com
 - Lid Raad van Toezicht Werkgeversvereniging in Zorg en Welzijn;
 - Lid Bestuur (penningmeester) Stichting Samenwerkingsverband Neerbosch.
- Deze functies waren onbezoldigd.

8 De Raad van Toezicht

Verslag van de Raad van Toezicht

Elk jaar legt de Raad van Toezicht verantwoording af over de wijze waarop hij het intern toezicht vormgeeft. De RvT doet dit vanuit zijn rol als toezichthouder, als klankbord/adviseur en als werkgever.

8.1 De Raad van Toezicht als toezichthouder

8.1.1 Legitimatie

De RvT handelt op basis van de statuten en het reglement van de RvT. De RvT werkt met drie commissies: de Auditcommissie, commissie Kwaliteit en Veiligheid en Remuneratiecommissie. Deze commissies hebben ieder een eigen reglement. De commissies adviseren de Raad over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen en bereiden de besluitvorming van de Raad voor. Ieder lid van de RvT neemt deel aan ten minste één commissie.

De RvT toetst de inzet en behaalde resultaten aan de met de RvB gemaakte prestatieafspraken en aan meer specifieke door het bestuur vastgestelde en door de RvT goedgekeurde beleids- en financiële toezicht- en toetsingskaders.

Toezichtkader:

- Statuten van de stichting
- De Governancecode
- De reglementen van de Auditcommissie, commissie Kwaliteit en Veiligheid en Remuneratiecommissie
- Profielschets van de RvT
- Beleidsvelden ter goedkeuring/informatie
- Gedragscode en klokkenluidersregeling
- Reglement onafhankelijke Klachtencommissies
- OR-reglement en Samenwerkingsovereenkomst MZ cliënten en Raad van Bestuur

Toetsingskader:

- Strategische koers 2017-2019
- Besturingsfilosofie
- De jaarlijkse begroting en het MT jaarplan
- Allonge Vastgoedplan (voldoet als vastgoedbeleid)
- De gegunde aanbestedingen
- Het treasury plan

De inzet van de activiteiten van de RIBW dient op maatschappelijk verantwoorde wijze te gebeuren en de zorg dient van goede kwaliteit te zijn. Of dat zo is baseert de RvT op informatie uit de kwartaalrapportages en informatie afkomstig van bestuur en directie, gesprekken met de Cliënten- en Ondernemingsraad en werkbezoeken aan teams. In de vergaderingen van RvT, Auditcommissie en commissie Kwaliteit en Veiligheid zijn op uitnodiging medewerkers aanwezig. De RvT toetst of voldaan wordt aan professionele standaarden, de cliënt centraal staat en of de zorg plaatsvindt binnen de financiële mogelijkheden.

8.1.2 Waarden en normen

De RvT hanteert hierbij de eerder vastgestelde 'Visie op Toezicht'. Statuten en reglementen, toetsings- en toezichtkader zijn geactualiseerd en aangepast aan de Governance code Zorg. Bepalingen over integriteit zijn opgenomen in statuten en reglementen van RvT en RvB. Belanghebbendenbeleid is in gang gezet door het opstellen van een stakeholdersoverzicht. Dit overzicht wordt regelmatig bijgewerkt. Dialoog met de interne stakeholders en waar nodig met de externe stakeholders, wordt gevoerd.

Hiermee voldoet de organisatie aan de code. Een informatiestatuut wordt nog ontwikkeld.

8.1.3 Commissies Raad van Toezicht

De Auditcommissie heeft toegezien op het algemene beleid van de Stichting op het gebied van financiën en vastgoed.

Aan de orde zijn geweest onder andere het treasury statuut en -jaarplan 2019, begroting 2020, financiële spelregels en mandaten, Financieel Fit programma en Package Deal en diverse vastgoedbewegingen. De Auditcommissie heeft actief meegedacht over verbeteringen in de Planning en Control-cyclus en de inhoud en presentatie van de kwartaalrapportages en het meerjaren informatiebeleid. De commissie streeft het inzichtelijk maken van wat goede zorg is na. Tot slot heeft de Auditcommissie dit jaar een nieuwe accountant geworven. Deze is met de interim controle najaar 2019 gestart.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft toegezien op zorginhoudelijke, kwaliteits- en veiligheidsaspecten. In vijf bijeenkomsten zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken: de hercertificeringsaudit, de ontwikkelingen binnen HR waarbij is ingezoomd op verzuim en het op orde brengen van de afdeling. Ook zijn de cliënt- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken aan de orde geweest. De leden van de commissie waren aanwezig bij een van de presentaties van het cliënttevredenheidsonderzoek. Verder waren zij aanwezig bij een brede bijeenkomst over het ontwikkelen van de visie op herstel. Daarnaast hebben zij samen, maar ook in gezelschap van een lid van de Auditcommissie, werkbezoeken op locaties afgelegd. Tijdens de commissievergaderingen werden vrijwel altijd de kwaliteitsmedewerker, diverse medewerkers van de afdeling zorg, de directeur SO en of een van de andere directieleden uitgenodigd.

Voor de activiteiten van de Remuneratiecommissie verwijzen wij naar paragraaf 8.2.

8.1.4 Medezeggenschap, invloed en advies

Het lid van de RvT dat op voordracht van CR is benoemd woont halfjaarlijks de CR-vergadering bij. Ook zijn een of twee leden van de RvT aanwezig bij de halfjaarlijkse overleggen van de OR. In deze vergaderingen is gelegenheid de wederzijdse ervaringen uit te wisselen. Ook bespreken de leden van de RvT en de RvB het gevoerde beleid en de verantwoording daarover met de medezeggenschapsorganen.

8.2 De Raad van Toezicht als werkgever

De Raad van Toezicht treedt op als werkgever van het bestuur van de RIBW.

Bezoldiging 2019	
Salaris	€ 152.760,00-
Werkgeversdeel pensioen	€ 11.577,59-
Werkgeversdeel AOV	€ 376,23-
Totaalbedrag	€ 164.713,82
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€ 0,-

De Remuneratiecommissie heeft in het voor- en najaar een gesprek met de heer Ten Holte gevoerd. Het jaar 2019 was een veelbewogen jaar. De Raad van Bestuur heeft samen met het Managementteam een nieuw strategisch plan voor de jaren 2020-2022 opgesteld met daarin een nieuwe visie op Herstel, dat is gericht op het herstel van persoonlijke en maatschappelijke rollen van de mensen die worden begeleid. De majeure transformatie in het afgelopen jaar van beschermd wonen (afbouw met 87 plaatsen in Nijmegen), ambulante begeleiding en participatie en werk raakte en raakt alle onderdelen van de RIBW Nijmegen & Rivierenland. Kennis en vakmanschap zijn belangrijke voorwaarden voor het welslagen van de nieuwe koers in 2022.

Het Managementteam is gegroeid in samenwerking en is meer naar buiten gericht. Over welke rol de Raad van Bestuur in welke processen neemt, is met het Managementteam uitvoerig besproken. De samenwerking met de Cliëntenraad verliep goed, de samenwerking met de Ondernemingsraad kende korte tijd enige spanningen.

De Raad van Toezicht is positief over het functioneren van de Raad van Bestuur en heeft veel

waardering voor wat er in 2019 bereikt is en ook over de zelfreflectie van de Raad van Bestuur.

Uitdagingen in 2020 zijn onder andere de overgang van Wmo naar Wlz voor cliënten die langdurige intensieve zorg nodig hebben, het kostendekkend maken van ambulante specialistische begeleiding en van Participatie & Werk, het werven en binden van geschikte nieuwe medewerkers, belanghoudersbeleid, schaalgrootte en declarabiliteit.

8.3 De Raad van Toezicht als adviseur

Bij diverse onderwerpen heeft de RvT de rol als adviseur inhoud gegeven. Dit gold in 2019 in het bijzonder voor de relatie met de OR. Daarnaast waren er adviezen over het masterplan Beschermd Wonen, over enkele incidenten met grote impact en de visie op herstel. Het MT heeft, aan het einde van zijn strategiedagen, aan twee leden van de RvT de uitkomsten gepresenteerd.

De RvT heeft een jaarlijkse rondtocht langs een aantal locaties van Participatie & Werk gemaakt, dit in het gezelschap van een tweetal cliënten en het MT. Op de diverse plekken werd toelichting gegeven op de activiteiten.

8.4 Over de Raad van Toezicht

8.4.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2019 uit vijf leden. Het aandachtsgebied Cliëntenraad ligt bij mevrouw Weitkamp. Het aandachtsgebied Ondernemingsraad ligt bij mevrouw Verbeek.

ROOSTER VAN AFTREDEN EN FUNCTIES BINNEN RvT

Raad van Toezicht RIBW Nijmegen & Rivierenland in 2019:

Naam	Benoeming	Herbenoembaar	Herbenoembaar tot uiterlijk
H. Windmüller <i>Lid Remuneratiecommissie, voorzitter Agenda overleg</i>	15 december 2014		december 2022
G. Verbeek <i>Voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid, lid Agenda overleg</i>	5 september 2016	september 2020	september 2024
G. Frieling <i>Voorzitter Auditcommissie</i>	31 oktober 2016	oktober 2020	oktober 2024
A. Veldman <i>Voorzitter Remuneratiecommissie, lid Auditcommissie</i>	11 september 2017	september 2021	september 2025
G. Weitkamp <i>Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid</i>	19 november 2018	november 2022	november 2026

8.4.2 Integriteit en onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren en hun taak naar behoren kunnen vervullen. De leden van de Raad van Toezicht hebben geen nevenfuncties die tegenstrijdig zijn aan het belang van de RIBW.

Het bestuur koppelt integriteitskwesities terug naar de Raad van Toezicht als daar aanleiding toe is. Naar aanleiding hiervan heeft de RvT geen reden om te veronderstellen dat er integriteitsvraagstukken aan de orde zijn.

8.4.3 Zelfevaluatie

Eens per jaar komt de RvT bijeen voor de zelfevaluatie. De RvT heeft het eigen functioneren besproken, zowel als team als dat van de individuele leden en de voorzitter, de relatie met de bestuurder, CR en

OR en overige belanghebbenden. Dit leidde tot de volgende afspraken in 2018; cursief staat het vervolg in 2019 vermeld.

- De commissies dragen pro-actief en gepland onderwerpen aan die zij uitdiepen en volgen; *de commissies hebben een jaarplanning, de voorzitters, RvB en ondersteuners van de commissies dragen daarnaast onderwerpen aan;*
- De RvT maakt de balans op tussen terugkijken en vooruitkijken; *zie bij Paragraaf 8.2. de RvT als werkgever;*
- Aandacht voor het stakeholdersbeleid en de rol van de RvT; *zie bij Paragraaf 8.2 de RvT als werkgever;*
- Aandacht voor een informeel moment waarin de RvT personeel en/of cliënten ontmoet. *De RvT maakt jaarlijks een rondtocht langs een aantal locaties waarbij hij cliënten en medewerkers ontmoet. De leden van de commissies leggen in wisselende samenstellingen werkbezoeken af.*

In 2019 was de kernvraag van de evaluatie: hoe weten we als RvT dat we als RIBW goed bezig zijn met de ontwikkeling naar herstel? Naar aanleiding van het overleg is aan de hand van 5 kenmerken van herstel de betekenis voor toezicht benoemd:

1. Presentie: RvT past ook bescheidenheid in beoordeling, opvattingen, normen.
2. Eigen verhaal: verhaal bestuurder/RIBW moet ook RvT-verhaal worden vanuit sparring-partnerschap, steunen/faciliteren én kritisch blijven.
3. Empowerment: gericht op versterking van de competentie van de bestuurder.
4. Ervaringsdeskundigheid: zet die als toezichthouder in. Dit komt vooral tot uitdrukking in RvT-commissies.
5. Steunsysteem/netwerk: de verbinding van de RvT-leden (zeker die niet in commissie KenV zitten) met de RIBW kan meer en beter.

8.4.4 Permanente Educatie

De professionalisering van de Raad van Toezicht is een jaarlijks terugkerend thema. De leden zijn in de gelegenheid om opleidingen te volgen. De leden ontvangen diverse vaktijdschriften en brochures.

Overzicht scholing Raad van Toezicht 2019

Kennis- en competentie-ontwikkeling Goed Toezicht 2019

Gabriëlle Verbeek

Toezicht op Cultuur en gedrag

- Jaarcongres Herstel in de Wijk
- Intervisiegroep toezichthouders Kwaliteit en Veiligheid
- Intervisiegroep voorzitters en vicevoorzitters RvT's
- Vakkundig voorzitten, Nederlands Debatinstituut

Gaico Frieling

- Afronding Leiderschap in de Zorg, Leergang Ebbinge
- Masterclass Crisisbeheersing Bestuurders en leden crisisteams zorgsector

Arnold Veldman

Studiebijeenkomsten:

- 8 januari vergadering NBA afdeling Zuid
- 23 januari inspiratie dag Kwaliteit van Zorg en Welzijn (NVTZ)
- 25 maart vergadering NBA afdeling Zuid
- 11 april masterclass Actualiteiten arbeidsrecht (Van Gelder advocaten)
- 23 mei regiobijeenkomst NVTZ
- 6 september opening academisch jaar 2019-2020 (UvT)
- 24 september vergadering NBA afdeling Zuid
- 3 oktober masterclass Actualiteiten arbeidsrecht (Van Gelder advocaten)
- 21 november regiobijeenkomst NVTZ

Gerda Weitkamp:

- NVTZ: inspiratiedag kwaliteit van zorg en welzijn
- NVTZ: opleiding “de nieuwe toezichthouder in zorg en welzijn”
- NVTZ: regiobijeenkomst: actuele thema’s in de GGZ
- Themadag: Herstelvisie
- NVTZ: regiobijeenkomst toezichthouders Utrecht
- NVTZ: studiedag toezicht op financiën voor niet-financiële toezichthouders

Harrie Windmüller:

- 24 en 25 april 2019:
module 1 van het Comenius maatwerkprogramma Lente Walk of Wisdom 'Prudentia'
- 3 en 4 juli 2019, 17 en 18 oktober 2019 27 en 28 november 2019:
module 2, 3 en 4 van het Comenius maatwerkprogramma Lente Walk of Wisdom 'Justitia, Temperantia en Fortitudo'
- 20 juni 2019:
Masterclass Stadlander De verandering

8.4.5 Honorering van de RvT

De RIBW is in de klasse-indeling van de WNT is opgeschoven van klasse III naar klasse IV. Dit is voorgelegd aan de accountant en deze heeft het voorgenomen besluit van de Raad om gehoor te geven aan de verandering van klasse onderzocht en akkoord bevonden.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 besloten de honorering vast te stellen op 7,2% van het maximum in de klasse. Hiermee blijft de Raad onder het advies van de NVTZ om de honorering op 8% te stellen. Concreet bedroeg de honorering voor de Raad van Toezicht € 12.900,- per lid per jaar en voor de voorzitter € 19.350,- per jaar.

8.4.6 Besluiten 2019

De Raad van Toezicht heeft in 2019 vijfmaal regulier vergaderd, de zesde vergadering was een gezamenlijke vergadering van de commissies Kwaliteit en Veiligheid en de Auditcommissie, waarbij de voorzitter van de RvT was uitgenodigd.

Belangrijke besluiten in 2019 waren onder andere het aanstellen van een nieuwe accountant en de huur van een grote centrale locatie voor Participatie & Werk. Bespreekpunten waren onder andere: de aanloop en aanzet tot de begroting van 2019, Financieel Fit programma, de audits, diverse vastgoedtransacties, aanbestedingen, masterplan BW, cliënt- en medewerkersonderzoeken, herstelvisie en strategische koers voor 2020 e.v.

Daarnaast heeft de RvT nog eenmaal extra vergaderd met als onderwerp zelfevaluatie.

8.5 Medezeggenschap

Ten behoeve van de interne belanghebbenden functioneren in de RIBW een Cliëntenraad en een Ondernemingsraad. In dit verslag wordt verantwoording afgelegd in de hoofdstuk 9 Ondernemingsraad en hoofdstuk 10 Cliëntenraad.

8.5.1 Overleg met Ondernemingsraad

Het OR-portefeuille houdende lid van de RvT, mevrouw G. Verbeek, was aanwezig bij beide halfjaarlijkse overleggen met de OR. Daarnaast was ook de heer Windmüller beide keren aanwezig.

8.5.2 Overleg met Cliëntenraad

Het op voordracht van de CR benoemde lid van de RvT, mevrouw G. Weitkamp, was halfjaarlijks aanwezig bij vergaderingen van de CR.

8.5.3 Zichtbaarheid RvT

De RvT houdt toezicht op gepaste afstand, maar wil tegelijkertijd zichtbaar zijn voor de organisatie en belanghebbenden. De RvT of een delegatie legt daarom werkbezoeken af en is aanwezig op (in-) formele momenten. Daarnaast is het jaarverslag van de RvT over 2019 separaat van de

jaarverantwoording zichtbaar op de website.

8.6 (Neven)functies van de leden van de Raad van Toezicht

Naam	Nevenfunctie	Functie
De heer G. Frieling	Directeur Servicebedrijf Radboudumc a.i.	Radboudumc binnen de directie Servicebedrijf en verantwoordelijk voor de interne bedrijfsvoering en manager van Logistiek & Services
De heer H.M.H. Windmüller	voorzitter Raad van Toezicht van SAAM tot juli 2019 (onderwijsinstelling in Brabant Noordoost, voorzitter RvT ROC de Leijgraaf; vanaf 1 april 2019	bestuurder Woningcorporatie Brabant Wonen
Mevrouw G. Verbeek	lid Raad van Toezicht Savant Zorg, lid Raad van Toezicht De Rijnhoven, Voorzitter Landelijke Vereniging van Groepswonen voor Ouderen (LVGO), lid programmacommissie Zorg OndersteuningsFonds, examinator en extern beoordelaar BSN in Buren	directeur-eigenaar van Artemea, bureau voor vraagsturing en innovatie in de zorg
De heer A.Th.M. Veldman	Penningmeester Stichting Erfgoed Vught, Penningmeester RK Instelling Sonnius, Extern deskundige (examengecommitteerde) bij afstudeerzittingen van Fontys Economische Hogeschool te Tilburg	zelfstandig interim-projectmanager
Mevrouw G. Weitkamp	Lid Raad van Toezicht van Houten & Co (welzijnsorganisatie in Houten), Lid Toezichthoudend Bestuur "Mens de Bilt" (welzijnsorganisatie in de Bilt), Lid Klachtencommissie Kwintes, Lid Klachtencommissie RIBW K/AM, LEVIAAN, SAC, Lid Klachtencommissie GGZ Centraal	

Verklaring

De RvT en RvB van RIBW verklaren dat:

- In 2019 geen leningen zijn verstrekt aan leden van de RvT, RvB of medewerkers.
- De RIBW in 2019 haar middelen uitsluitend heeft gebruikt in het belang van de zorg.
- RIBW de relevante wet- en regelgeving naleeft en dat interne risicobeheersing en controlesystemen effectief zijn.
- Er is in 2019 geen sprake geweest van tegenstrijdige belangen zoals bedoeld in principe 2.6.1. van de GcZ.
- Alle leden voldoen aan het onafhankelijkheidsprincipe genoemd in 2.6.2 van de GcZ en de leden beoefenen geen nevenfuncties die onafhankelijk toezicht kunnen belemmeren.

9 Ondernemingsraad

In 2019 hebben OR en bestuurder intensief overleg gevoerd over de onderlinge samenwerking. Dit heeft geleid tot een betere vorm van communicatie en verstandhouding.

Inhoudelijk wordt medezeggenschapsoverleg gevoerd over alle facetten van het (strategisch) beleid en over het Financieel Fit programma. OR en bestuurder hebben in 2019 met regelmaat met elkaar gesproken over de gevolgen van dit beleid voor de cliënten, medewerkers en de organisatie.

In het verslagjaar werd de OR betrokken bij het Masterplan BW en diverse verhuisbewegingen die daar uit voortkwamen, de implementatie van Participatie & Werk, diverse reglementen en de functiebeschrijving van de directeur. Ook werd over een aantal HR-onderwerpen en over de minors naar aanleiding van de audit de discussie gevoerd.

10 Cliëntenraad

Op centraal niveau functioneerde in 2019 de Cliëntenraad (CR); de raad overlegde regelmatig met de Raad van Bestuur. Op regioniveau functioneerden de Regioraden; het overleg werd met de directeuren gevoerd. De wijze van organiseren van de medezeggenschap van cliënten is formeel vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen de cliëntenraden, directeuren en de Raad van Bestuur.

Naast de CR en de Regioraden is er een informeel SamenSprakorgaan. Door middel van SamenSprak kunnen in dialoog verbeteringen in de woon-/werk omgeving tot stand worden gebracht via inspraakbijeenkomsten. Het is opgezet om groepen cliënten een actievere rol te geven en streeft naar partnerschap; een gelijkwaardige samenwerking tussen cliënten en professionals. Het is een laagdrempelige manier om op locatie zicht te krijgen op de waarden en behoeften van cliënten en andere betrokkenen.

Inhoudelijk wordt medezeggenschapsoverleg gevoerd over alle facetten van het (strategisch) beleid. In het verslagjaar is de CR betrokken geweest bij en heeft geadviseerd over de totstandkoming van de strategie 2020 – 2022, de visie op Herstel en de werving van de nieuwe ondersteuner CR.

In het kader van de gewijzigde WMCZ zijn de Cliëntenraad en Regioraden betrokken bij de vormgeving van medezeggenschap van cliënten. Ook de informele vorm van SamenSprak wordt hierin meegenomen. Formalisatie van de aangepaste Samenwerkingsovereenkomst Medezeggenschap Cliënten, Raad van Bestuur en Directie, alsook hun Huishoudelijk Reglement, zal in begin 2020 plaatsvinden.

Overige onderwerpen van advisering waren: onderdelen in het kader van het Masterplan Afbouw BW, sturing Serviceorganisatie met één leidinggevende, aanbod Z11, Handreiking cliëntdossiers en Handreiking Geheimhoudingsplicht cliëntgegevens, Wijziging Plaatsingsprocedure BW en de Herziening financieel beleid in BW. Tevens is de CR (middels deelname aan werkgroepen) betrokken bij de nieuwe locatie voor Participatie & Werk in Nijmegen.

De CR heeft de herstart van het Wensenbureau (voor en door cliënten van de RIBW N&R) opgepakt; ook een geactualiseerde folder is in voorbereiding.

De CR heeft wederom aangedrongen op een snellere realisatie van de mogelijkheid dat een cliënt zelf zijn begeleidingsplan en dossier kan inzien.

Er lopen en starten meerdere proeftuinen en trajecten waar de RIBW wel in moet participeren, maar waarbij de initiërende partijen geen rekening houden met het medezeggenschapsaspect. De CR heeft dit onder andere tijdens de Nijmeegse Bindingsdag aangekaart; de gemeente Nijmegen heeft toegezegd het aspect cliënteninspraak mee te nemen. Tevens is dit onderwerp besproken met Zorgbelang in een studiemiddag.

Ook komt de CR op voor de belangen van cliënten als gevolg van gemeentelijke en landelijke (wets-) wijzigingen ten aanzien van de zorg. Zo participeren leden van de CR in Wmo-raden, het landelijke programma 'Weer Thuis' en de Deelnemersraad Phrenos.

11 Maatschappelijk ondernemen

11.1 Inleiding

De kracht van sociaal ondernemerschap is het verbinden van de organisatie met de keten en haar relaties. Iedere medewerker vervult vanuit zijn eigen functie een ambassadeursrol op het gebied van ondernemerschap.

11.2 Een greep uit de samenwerkingsrelaties

- In 2019 zijn de bestaande overeenkomsten en contracten gecontinueerd. Jaarlijks actualiseren wij onze stakeholdersoverzicht. Hieronder een greep uit de nieuwe samenwerkingen of belangrijke wijzigingen.
- Nieuw is het contract met het UWV voor de trajecten werk Fit en Naar Werk (beide vallen onder re-integratiediensten).
- Voor de regio Rivierenland heeft de RIBW met behoud van de subsidie inloop GGZ een opdracht aangenomen voor herontwikkeling van de voorzieningen inloop GGZ in deze regio. Deze overeenkomst is aangegaan voor de duur van 2 jaar.
- Gemeente West Betuwe is sinds 1-1-2019 als fusiegemeente met bijna 50.000 inwoners de grootste gemeente in de regio Rivierenland.
- Overeenkomst met Rondon Wijchen is op 31-12-2019 beëindigd. Lopende overeenkomsten met Rondon Wijchen zijn door de gemeente Wijchen overgenomen voor 2020.
- Voor justitie hebben we in het najaar van 2019 een aanbesteding doorlopen en gegund gekregen.
- Centrumgemeente Nijmegen heeft in de zomer van 2019 de aanbesteding voor beschermd wonen gepubliceerd. Eind 2019 hebben wij succesvol deze aanbesteding afgerond en gegund gekregen.
- Aanvraag projectfinanciering, implementatie collectieve begeleiding (Samen Sterk en Z11) voor de Regio Rivierenland is afgewezen. 3 trajecten die reeds gestart waren hebben wij in 2019 kunnen continueren.
- In de zomer van 2019 zijn wij gestart met een proeftuin Brede Basis Team (BBT) in twee wijken binnen de stad Nijmegen.
- In Nijmegen, wijk Dukenburg en in Tiel zijn wij gestart met de pilot Wijk GGZ.

11.3 Netwerkactiviteiten

- Medewerkers zijn getraind in netwerken en profileren "training Sterk in ons Netwerk".
- Directieteam van de gemeente Nijmegen is op werkbezoek geweest.
- In 2019 hebben RIBW en Pro Persona samen met VWS en de Nza de mogelijkheden verkend om al aan een aantal Wlz-cliënten 'matched care' te bieden voor geïntegreerde behandeling en begeleiding. Dit leidde tot een pilot-subsidie van de Nza voor een project 2020, ter voorbereiding op de Wlz die 2021 ingaat.

12 Marketing en Communicatie

12.1 Interne communicatie

Een van de belangrijkste opgaven voor de afdeling was de verbetering van de interne communicatie.

Doelstelling was een betere kennis-, ervarings- en informatie-uitwisseling (tussen medewerkers onderling, tussen teams en tussen teams en organisatie) en een betere verbinding tussen en versterking van medewerkers, teams en Serviceorganisatie (creating shared value).

Op 14 februari 2019 is RIBW Connect, een interactief sociaal intranet, live gegaan. Via RIBW Connect worden onder andere nieuwsberichten, agenda-items en in- en externe vacatures gedeeld. Daarnaast beschikt RIBW Connect over een social media component waar informatie met elkaar gedeeld wordt via groepen. De achterkant van het systeem is gevuld met praktische/concrete informatie via themapagina's en veelgestelde vragen. Deze informatie is tevens via een goede zoekfunctie terug te vinden. RIBW Connect biedt een ingang naar andere applicaties zoals Starling, het Leerplatform, ONS, enz. Elke tien dagen wordt een interview met een medewerker over een werkgerelateerd thema, een

herstelverhaal van een cliënt of een interview met een externe geplaatst. Kijkend naar de statistieken zien we dat eind 2019 127 groepen actief zijn. Voorbeelden van groepen zijn: Connect Algemeen, OR Nieuws, Samendoen, Forensische zorg enz. 46% van de mensen met een account is actief; dit wil zeggen dat ze zelf berichten plaatsen, dit kan ook in de vorm van een reacties. In 2019 zijn in totaal 5.175 berichten gedeeld en plaatsten 1.923 collega's een reactie op een bericht van een andere collega. Terwijl in het begin de mensen nog wat afwachtend waren met het plaatsen van een like, zien we uiteindelijk een groei van 13% in de eerste maanden naar 74% in de laatste periode in het aantal geplaatste likes. RIBW Connect is bereikbaar via alle devices.

Projectcommunicatie

Bij de projecten Masterplan BW Wmo, de Nieuwe Productenstructuur BW Wmo, Wlz, Participatie & Werk, IPS en Herstel adviseerde de afdeling over communicatie en de inzet van communicatiemiddelen. Ook was de afdeling nauw betrokken bij de aanbesteding van beschermd wonen.

12.2 Externe communicatie

In 2019 gaven we uitvoering aan delen van het externe communicatieadvies van onze interim externe communicatieadviseur.

Zo werd de externe communicatie planmatiger ingezet. We werkten met een contentkalender waardoor we meer structuur en overzicht kregen van onze content. Waar, wanneer en voor wie er gepubliceerd wordt, is nu duidelijker. Dit versterkte de samenwerking binnen en buiten het team.

Ook realiseerden we vaker crossmediale verbanden voor een groter effect. Denk bijvoorbeeld aan een informatief bericht dat als nieuwsbericht op de website kwam, een wervend karakter kreeg op Twitter en via facebook externe relaties informeerde. Het plaatsen van berichten via onze externe en interne kanalen gebeurt steeds meer in samenhang met de koers door middel van onze contentstrategie. We formuleerden doelen en doelgroepen voor onze content en werkten elke strategielijn uit in contentideeën.

Verder gaven we afgelopen jaar uitvoering aan de plannen om actiever te worden op social media. Eind 2019 postten we wekelijks meerdere berichten via social media, waaronder Twitter en LinkedIn. Op Twitter hebben we eind 2019 zo'n 67 volgers, op LinkedIn meer dan 2.300 volgers. Zij zijn voornamelijk werkzaam in de omgeving Nijmegen, maar ook in Utrecht, Apeldoorn, Eindhoven en Tilburg. Ook krijgen we reacties op onze berichten en worden er items gedeeld. Een nieuwe tool voor mediamonitoring gaat ons helpen om onze activiteiten beter te stroomlijnen en te bewaken. Daarnaast zijn we gestart met procesmatiger werken met behulp van scrum via het programma Trello.

De huidige leverancier van onze corporate website www.ribw-nr.nl gaf in oktober 2019 aan nog tot eind 2020 de huidige website van de RIBW in de lucht te houden. Samen met de verouderde uitstraling en content was dit een goede aanleiding om te starten met een projectplan voor een nieuwe website. Dit projectplan is afgerond en wordt in januari 2020 vastgesteld. Daarna start de zoektocht naar een nieuwe leverancier en de bouw van de nieuwe website.

Op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie werkten we samen met het team HR. Formats voor de twee meest voorkomende functies werden goed onder de loep genomen. Medewerkers uit de functies gaven input en de teksten zijn herschreven en afgestemd met het bestuur en de directie. Ook zijn drie medewerkers op de foto gezet. Deze ambassadeurfoto's gebruiken we bij de vacatures op social media en op termijn ook op de nieuwe website.

In samenwerking met accountmanagement realiseerden we nieuwe formats voor aanbestedingen. Ook maakten we een start met een plan om de gemeente West Betuwe beter te informeren over onze dienstverlening.

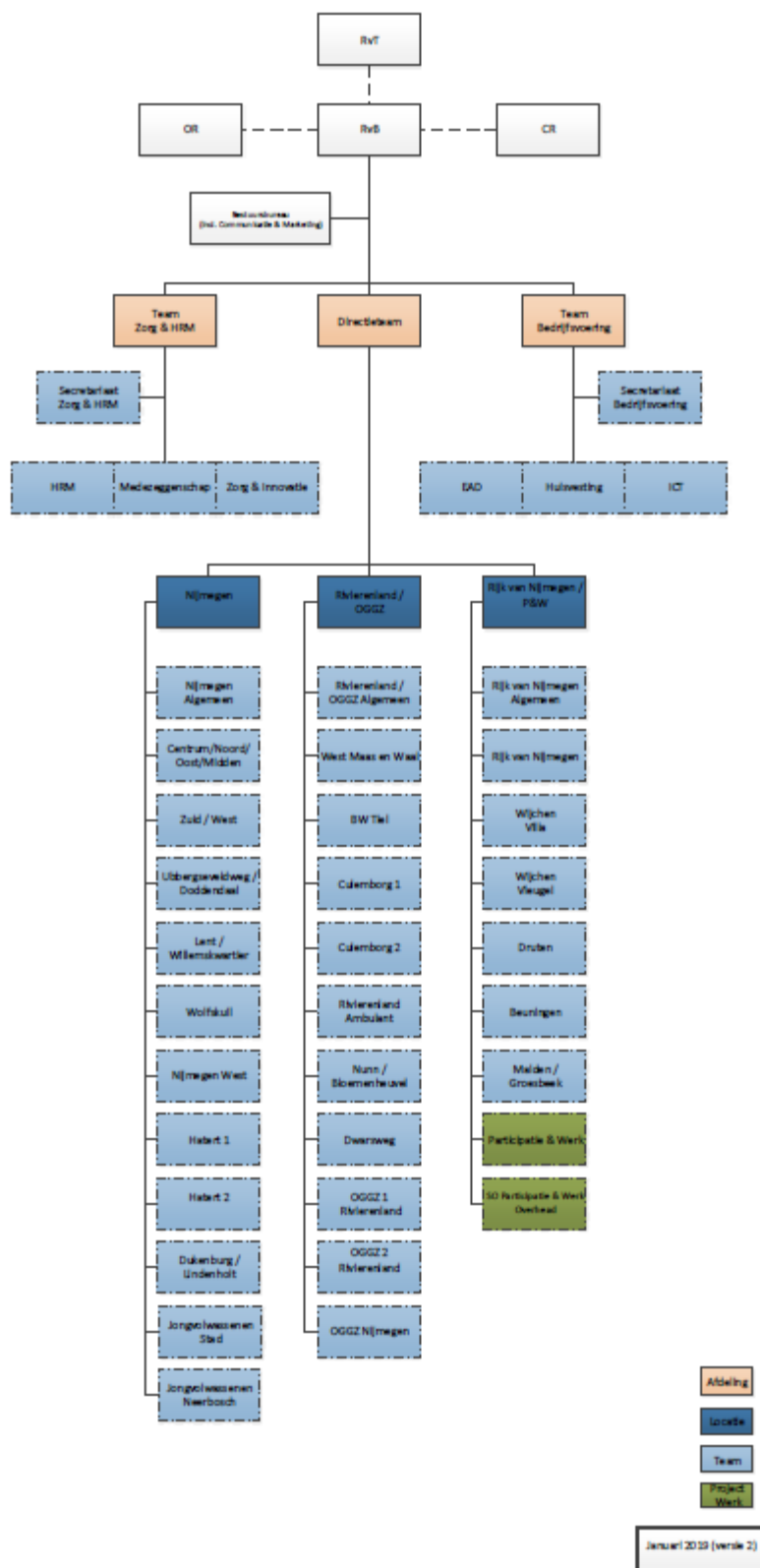
De RIBW verscheen overigens ook weer regelmatig positief in de media; zie hiervoor de bijlage 3.

12.3 Het team

In 2019 werd een tweede communicatieadviseur geworven, met expertise op externe communicatie; zij

startte op 1 oktober. Daarnaast is na een proefperiode van 1 maand op 1 september een IPS-deelnemer (Individuele Plaatsing en Steun) gestart; zij doet op deze manier werkervaring op, ondersteunt de afdeling en beheert de website en social media. Vanaf 1 november werkte een studente Communicatie voor de periode van 8 weken aan een onderzoek naar cliëntcommunicatie.

Bijlage 1 Organigram per 1 januari 2019



Bijlage 2 Organigram per 1 september 2019



Bijlage 3 Lijst met publicaties over 2019

Datum	Medium	Onderwerp	Titel	Bijzonderheden	Waarde
Publiciteit 2019					
Januari					
9-01-19	Nieuwsbrief Unik	Samenwerking RIBW NR En Unik	Licht waar kan zwaar waar nodig		positief
9-01-19	Trimbos.nl	Praktijktest landelijke toegankelijkheid maatschappelijke opvang 2018	Mystery guests bij praktijktest landelijke toegankelijkheid maatschappelijke opvang 2018		neutraal
11-01-19	allesoversport.nl	Life Goals	7 succesfactoren van lokale samenwerking zorg en sport: praktijkvoorbeeld Stichting Life Goals		
Februari					
26-02-19	Skipr	Benoeming	RvT RIBW Nijmegen & Rivierenland verwelkomt nieuw lid		neutraal
Maart					
10-03-19	De Gelderlander	Centrum voor geestelijke gezondheidszorg in Tiel	Nieuw in de regio: centrum voor geestelijke gezondheidszorg in Tiel	inhoud artikel komt niet overeen met gemaakte afspraken	neutraal
21-03-19	LUX Nijmegen	Avond over stemmen horen in LUX	Waan-Zinnig: avond over stemmen horen in LUX met Robin Timmers, Jim van Os en Vincent Swierstra		neutraal
21-03-19	arenalokaal.nl	VITAmientjes en cliënten RIBW	Heeren van Nederasselt, het tuincemntrum voor al uw groenwensen		positief
April					
8-04-19	De Gelderlander		In memoriam Jimmy Bas (13 juni 1950 - 31 maart 2019)		positief
15-04-19	LUX Nijmegen	Avond over stemmen horen inspireert en ontroert			positief

29-04-19	Groesbeekgemeentenieuwsonline.nl	Ontmoet bij het goed			positief
29-04-19	Groesbeekgemeentenieuwsonline.nl	Weggeefwinkel op twee plekken in Groesbeek!			positief
Mei					
1-05-19	De Waalkanter	Jollette van Wel Wamel beloond met geldbedrag	Gemeente beloont initiatieven inwoners		positief
1-05-19	De Maas en Waler	Jollette van Wel Wamel beloond met geldbedrag	Gemeente beloont initiatieven inwoners		positief
3-05-19	Vakblad Participatie en Herstel	Boekbespreking Leren omgaan met stemmen horen			positief
9-05-19	De Maas en Wamel	Ingezonden brief bewoner n.a.v. incident cliënt Wamel	Veiligheid kinderen van Wamel niet gewaarborgd		negatief
10-05-19	De Maas en Waler	Reactie op ingezonden brief n.a.v. incident met cliënt in Wamel	Reactie RIBW op ingezonden brief mevrouw Dijkstra		neutraal
16-05-19	De Groesbeek	Weggeefwinkel	Weggeefwinkel wordt steeds professioneler!		positief
17-05-19	De Gelderlander	Onrust na incident Wamel	RIBW en West Maas en Waal trekken boetekleed aan over afdoening seksincident in Wamel		negatief
20-05-19	Website VGN	Belangstellingsregistratie experiment VPT forensische zorg	Nieuwe belangstellingsregistratie experiment VPT forensische zorg		neutraal
22-05-19	De Brug	GGZ in de wijk	Zorgen voor kwetsbare wijkbewoners, dat doe je met elkaar		positief
23-05-19	RIBW Kwelkade	Stadswandeling door (ex-) daklozen Tiel			positief
23-05-19	De Gelderlander	Basisschool Terebint wil band RIBW Wamel voorzichtig herstellen			neutraal
23-05-19	De Gelderlander (online)	Basisschool Terebint wil band RIBW Wamel voorzichtig herstellen			neutraal

23-05-19	Website Leger des Heils	Actieplan 'weer thuis'	Leger des Heils met Aedes en VNG aan de slag voor meer woningen		neutraal
Juni					
	Open Geest (anoikisis)	boekbespreking Leren omgaan met stemmen horen			positief
3-06-19	Lindholt Leeft	Proeftuin nieuwe brede basisteam (beschikingsvrij werken)	Nieuwe aanpak begeleiding Wmo in Lindholt		positief
8-06-19	De Brug Nijmegen	Weggeefwinkel in Groesbeek	Weggeefwinkel in Groesbeek		positief
12-06-19	Het Financieele dagblad	Werkgeverij	In opkomst: delen van zorgpersoneel		neutraal
17-06-19	RN7	Life Goals Festival	Nijmeegs Sportfestival voor 'kwetsbare mensen'		positief
18-06-19	De Brug	Skaeve Huse	Nijmegen krijgt 13 asowoningen: 'Gemeente heeft schijt aan de bevolking'		negatief
18-06-19	AD	Skaeve Huse	Nijmegen krijgt 13 huizen waar zorgmijder tot rust kan komen		neutraal
18-06-19	website gemeente Nijmegen	Skaeve Huse	Skaeve Huse in Dukenburg en Nijmegen-Noord		neutraal
19-06-19	De Gelderlander	Skaeve Huse	Weezenhof en Ressen krijgen 13 skaeve huse		neutraal
25-06-19	Website Lentse Lucht	Skaeve Huse	Skave Huse in Dukenburg en Nijmegen-Noord		neutraal
Juli					
2-07-19	Mode met een Missie	Verhuizing MMM	Mode Met een Missie verhuist!		neutraal
Augustus					
8-08-19	Team Herstel	Herstelmarkt	29 augustus Herstelmarkt: Herstellen doe jezelf!		neutraal
18-08-19	Nieuws uit Nijmegen	werkproject de Tuinclub	De moestuin van Sancta Maria		
September					

Herfst 2019	PlusMinus Magazine	boek Robin Timmers	Leren omgaan met stemmen horen: een op herstel en emancipatie gerichte benadering' Interview met Robin Timmers, schrijver van het boek		positief
12-09-19	Omroep Gelderland	Doorstroom van BW naar zelfstandig wonen	Eén op de vijf mensen met psychiatrische aandoening moet naar zelfstandig wonen		neutraal
14-09-19	AD	Doorstroom van BW naar zelfstandig wonen	Meer ggz-cliënten gaan zelfstandig wonen in Nijmegen		neutraal
14-09-19	De Gelderlander	Doorstroom van BW naar zelfstandig wonen	Meer ggz-cliënten gaan zelfstandig wonen in Nijmegen		neutraal
14-09-19	De Stentor	Doorstroom van BW naar zelfstandig wonen	Meer ggz-cliënten gaan zelfstandig wonen in Nijmegen		neutraal
17-09-19	De Gelderlander	documentaire Zlatan is Gek	Zlatan-lookalike maakt docu over biopolaire stoornis		positief
17-09-19	De Stentor	documentaire Zlatan is Gek	Zlatan-lookalike maakt docu over biopolaire stoornis		positief
Oktober					
14-10-19	Het ondernemersbelang	IPS trajecten	Werk is goed medicijn voor iemand met afstand tot de arbeidsmarkt		positief
23-10-19	De zakengids.nl	Kwelkade Tiel	Buren blij met bewoners RIBW Tiel		positief
28-10-19	rn7	Mode Met een Missie verhuizing en feestelijke opening	Mode met een missie'voortaan in kringloopwarenhuis		positief
29-10-19	Omroep Gelderland	Mode Met een Missie verhuizing en feestelijke opening	Nijmeegs naaiatelier Mode met een Missie trekt in bij kringloopwinkel 't Goed		positief
November					
10-11-19	Omroep Gelderland	Ouders met psychotische kinderen slaan alarm	Mama is moe': wie zorgt er voor mijn verwarde zoon of dochter?		negatief
15-11-19	De Gelderlander	Skaeve Huse	Lingewaard volhardt in bezwaar tegen skaeve huse: 'waar is het veiligheidsplan?		negatief

15-11-19	AD	Skaeve Huse	Lingewaard volhardt in bezwaar tegen skaeve huse: 'waar is het veiligheidsplan?		negatief
15-11-19	De Stentor	Skaeve Huse	Lingewaard volhardt in bezwaar tegen skaeve huse: 'waar is het veiligheidsplan?		negatief
December					
	vakblad Sociaal werk	Recensie boek Robin Timmers	Stemmen horen		positief
5-12-19	Psychosociaal digitaal	Interview Robin Timmers	In gesprek met Robin Timmers, Leren omgaan met stemmen horen		neutraal
17-12-19	Het ondernemersbelang	IPS trajecten	"Als ik maar een baas vind die mij begrijpt"		positief

Bijlage 4 Lijst met afkortingen

AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
BBT	Breed Basis Team
BHV	Bedrijfshulpverlening
BW	Beschermd wonen
CR	Cliëntenraad
CQ	Consumer Quality
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
DT	Directieteam
EPA	Ernstige Psychiatrische Aandoening
fte	Fulltime Equivalent
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
GcZ	Governance code Zorg
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
HOZ	Herstelondersteunende zorg
IGZ	Inspectie voor de Gezondheidszorg
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
IPS	Individuele Plaatsing en Steun
iWmo	Zorgregistratie gemeenten
KMS	Kwaliteit Management Systeem
LVG	Licht Verstandelijk Gehandicapt
MJOP	MeerJarenOnderhoudsPlan
MT	Managementteam
NAH	Niet Aangeboren Hersenletsel
OGGZ	Openbare Geestelijke Gezondheidszorg
OR	Ondernemingsraad
PDCA	Plan Do Check Act
PGB	PersoonsGebonden Budget
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie
RIBW	Regionale Instelling voor Begeleiding en Wonen
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
ROPI	Recovery Oriented Practises Index
SO	Serviceorganisatie
VIM	Veilig Incidenten Melden
Wkkgz	Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg
Wlz	Wet langdurige zorg
WMCZ	Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
WmP	Wonen met Perspectief
WNT-norm	Wet normering topinkomens
WRAP	Wellness Recovery Action Planning
WTZi	Wet Toelating Zorginstellingen
WWZ	Wet Werk en Zekerheid
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket