

Bestuursverslag  
2023

# Samen de basis op orde

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Leeswijzer .....	6
<b>2. Opdrachtgevers</b> .....	<b>7</b>
2.1 Gemeenten.....	7
2.2 Zorgkantoren .....	8
2.3 Dienst Justitiële Inrichtingen .....	8
2.4 Onderaannemerschap .....	8
<b>3. Financiën</b> .....	<b>9</b>
3.1 Kerngegevens .....	10
3.2 Financiële instrumenten.....	11
<b>4. Organisatie en kwaliteit</b> .....	<b>12</b>
4.1 Organisatiestructuur .....	12
4.2 Participatie en medezeggenschap .....	12
4.3 HKZ certificering .....	13
4.4 Veiligheid, incidenten en klachten.....	13
4.5 Informatiebeveiliging en privacy.....	15
4.6 Duurzaamheid .....	15
4.7 Onderzoek en ontwikkeling.....	16
<b>5. Personeel</b> .....	<b>17</b>
5.1 Deskundigheidsbevordering .....	17
5.2 Verzuim .....	17
5.3 Verloop.....	17
5.4 Flexibele inzet.....	17
<b>6. Risico's</b> .....	<b>18</b>
6.1 Risicomanagement.....	18
6.2 Fraude risico.....	19
<b>7. Vooruitblik 2024</b> .....	<b>20</b>
7.1 Waarborgen rendement.....	20
7.2 Onderzoek en ontwikkeling.....	20
7.3 Uitvoering nieuwe contracten.....	20
7.4 Ziekteverzuim .....	20
7.5 Realiseren financiële kaders.....	20
7.6 Financiën.....	21
<b>Bijlage 1: Organogram</b> .....	<b>22</b>

## **Voorwoord**

Samen de basis op orde, dat is waar RIBW K/AM zich in 2023 hard voor heeft gemaakt. We hebben gezorgd voor een juiste balans waarin voldoende aandacht is voor de vier verschillende perspectieven: cliënten, medewerkers, processen en financiën. Ook hebben we onze strategie bepaald voor de komende jaren. Dit is verwoord in het strategisch meerjarenbeleid 2024-2027. Het vertrouwen in de veerkracht van mensen blijft het uitgangspunt bij onze professionele ondersteuning aan mensen met een psychische kwetsbaarheid. Ik ben er trots op wat we hebben bereikt het afgelopen jaar. Op deze basis bouwen we voort in 2024.

Ik wil iedereen bedanken die zich het afgelopen jaar heeft ingezet voor de ondersteuning van de mensen met een psychische kwetsbaarheid en een bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van onze organisatie.

Evelien Bongers,  
Raad van Bestuur

Haarlem, mei 2024

## **Inleiding**

Met dit bestuursverslag laten we een getrouw beeld zien van onze organisatie. Het omschrijft de gang van zaken in 2023 en onze verwachtingen voor 2024. Het verslag sluit aan op de jaarrekening.

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

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

### **Missie**

*RIBW K/AM draagt actief bij aan een betekenisvol en zo zelfstandig mogelijk leven van mensen met een psychische kwetsbaarheid.*

De missie en visie van onze organisatie zijn in het jaarplan 2023 vertaald naar de betekenis voor de organisatie. We laten zien wat we gaan doen en wat voor resultaat we verwachten. Daarnaast hebben we in het uitvoeringsplan 2023 een aantal thema's omschreven waar we op in hebben gezet.

Het jaar 2023 stond in het kader van de basis op orde brengen. We hebben dit gedaan door een juiste balans aan te brengen waarin voldoende aandacht is voor het medewerkersperspectief, processen perspectief, financieel perspectief én cliëntperspectief. Het maken van duidelijke, verantwoorde keuzes stond hoog in het vaandel. Vele acties zijn uitgevoerd en we hebben het jaar financieel positief kunnen afsluiten. Daarnaast heeft RIBW K/AM ook geïnvesteerd in de toekomst. Het strategisch meerjarenbeleid 2024-2027 is voorbereid met een verscheidenheid aan betrokkenen. Ook hebben we actief ingezet op diverse aanbestedingstrajecten. Verzuim bleef, net als in voorgaande jaren, een belangrijk thema.

Kortom, 2023 is een jaar waarin de organisatie meer in evenwicht is gebracht en we onze strategie hebben bepaald voor de komende jaren. In 2024 gaan we verder bouwen en borgen.

### **1.1 Leeswijzer**

Dit bestuursverslag start in hoofdstuk 2 met de omschrijving van onze opdrachtgevers en cliënten. Vervolgens komen in hoofdstuk 3 de financiën aan de orde en in hoofdstuk 4 onze organisatie en de kwaliteit die we nastreven. Hoofdstuk 5 gaat in op het onderwerp personeel. Hoofdstuk 6 omvat de door ons bepaalde risico's. Het laatste hoofdstuk geeft aan wat we voor ogen hebben in 2024.

## **2. Opdrachtgevers**

In 2023 had RIBW K/AM een groot aantal opdrachtgevers, wat wij in 2024 gecontinueerd mogen zien. Dit hoofdstuk omschrijft onze opdrachtgevers.

### **2.1 Gemeenten**

Binnen de gemeenten is in 2023 de gemeente Haarlem de belangrijkste opdrachtgever geweest. Vanuit haar rol als centrumgemeente en met een diversiteit aan producten gaf zij opdrachten uit voor meer dan 30% van de omzet van RIBW K/AM.

Centrumgemeente Haarlem is namens acht gemeenten de aanbestedende partij bij de aanbesteding Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen (MO BW). Deze aanbesteding behelst een groot deel van onze omzet en is tevens een flink aanbestedingsproces, wat een direct effect heeft op de inzet van uren van een aantal medewerkers sinds de zomerperiode 2022. Dit liep geheel 2023 door. De uiterlijke inschrijfdatum is 25 januari 2024.

RIBW K/AM heeft in 2023 intensief samengewerkt in de diverse ketens, zoals maatschappelijke opvang en beschermd wonen. In 2022 is gestart met de opvang van Oekraïense vluchtelingen, wat heel 2023 is doorgelopen. Op het gebied van subsidies hadden we in 2023 een subsidierelatie met de gemeente Heemstede voor ambulante ondersteuning.

In 2023 had RIBW K/AM te maken met enkele aanbestedingen, waaronder de aanbesteding van de ambulante dienstverlening in de regio Haarlemmermeer. Dit is ons gegund en per 1 juli 2023 is het contract hiervoor ingegaan. Als onderdeel van de opdracht in dit contract gaan we ons de komende jaren ook richten op digitale hulpverlening en groepshulpverlening. Ook is in 2023 het nieuwe contract ingegaan van de IJmond gemeenten waarbij we in de gemeenten Bloemendaal, Velsen, Beverwijk en Heemskerk ambulante hulpverlening vanuit de diverse teams leveren.

Als belangrijke partner van verschillende gemeenten heeft RIBW K/AM deelgenomen aan diverse (bestuurlijke) overleggen (waaronder MO en Integraal Zorgakkoord (IZA), thematafels en instroomtafels. We zien dit als een noodzakelijk onderdeel van onze inzet voor een brede(re) samenwerking.

## **2.2 Zorgkantoren**

Het afgelopen jaar is nauw samengewerkt met de zorgkantoren Kennemerland (Zilveren kruis) en Amstelland en de Meerlanden (Zorg & Zekerheid). De zorgkantoren zijn voor RIBW K/AM belangrijke opdrachtgevers voor de dienstverlening die valt onder de Wet langdurige zorg (Wlz), in totaal ongeveer 50% van de omzet.

In 2023 hebben we een verlengingsprocedure doorlopen met als resultaat dat we contracten hebben gekregen tot en met 31-12-2026, met verlengingsopties van twee jaar bij beide zorgkantoren. Met beide partijen zijn goede gesprekken geweest over de landelijke ontwikkelingen en de aansluiting van de vraag en het aanbod binnen de langdurige zorg in ons werkgebied. In 2023 hebben we het product Modulair Pakket Thuis (MPT) ontwikkeld met behulp van innovatiegelden van het Zilveren Kruis. Dit is een nieuw product van onze organisatie dat we in samenwerking met GGZ Ingeest hebben uitgewerkt in de tweede helft van het jaar.

## **2.3 Dienst Justitiële Inrichtingen**

Op het gebied van Forensische zorg is Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) onze opdrachtgever geweest (<€ 100.000,-). In 2023 hebben we onderzocht of we op een verantwoorde manier mee zouden gaan doen aan de aanbestedingsprocedure voor een nieuw contract. Dit heeft geleid tot een inschrijving voor de procedure forensische zorg nieuwe toetreders, welke we inmiddels gegund hebben gekregen. In 2024 treffen we de voorbereidingen voor een uitbreiding met een aanbod van intramurale zorg en meer ambulante trajecten.

## **2.4 Onderaannemerschap**

De ambulante ondersteuning in de gemeente Haarlem is per 2023 gegund aan Buurts (voorheen VanHier genaamd). De overdracht van ambulante cliënten naar Buurts heeft de aandacht gehad gedurende het gehele jaar. Voor 2024 is afgesproken dat we als onderaannemer van Buurts een aanbod hebben op het gebied van dagbesteding, ambulante begeleiding en specifieke projecten in het kader van informele zorg en mensen met autisme.

In 2023 hebben wij onze ambulante ondersteuning in Zandvoort uitgevoerd binnen het samenwerkingsproject Samen Zandvoort met als hoofdaannemer Pluspunt. Omdat de samenwerking met Pluspunt niet wordt voortgezet in 2024 heeft de overdracht van cliënten eind 2023 plaatsgevonden.

### **3. Financiën**

In 2023 is een resultaat behaald van € 308.000. In 2022 bedroeg het resultaat € 1.075.000, maar daarvan kwam € 717.000 voor rekening van de verkoop van onroerend goed. Daarvoor gecorrigeerd, daalde het resultaat in 2023 € 50.000 ten opzichte van 2022.

In 2022 was er een omzet van € 725.000 uit de verkoop van onroerend goed. In 2023 daalde het beschermd wonen volume door de afbouw in 2022 van de cliënten van Alkmaar en Amsterdam. Desondanks steeg de omzet in 2023 met € 272.000 door tariefindexeringen in beschermd wonen variërend van 6,7% tot 8,5%. De kosten stegen net iets meer. De personeelskosten stegen door aanvullende CAO afspraken en hogere tariefindexeringen van PNIL. Ook in andere kosten-componenten waren er grotere tariefstijgingen dan in voorgaande jaren met als uitschieter de energiekosten. Die stegen met bijna € 700.000, meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2022.

De begroting voor 2023 ging uit een resultaat van € 162.000. De realisatie ligt €146.000 hoger. De omzet kwam in 2023 € 1.411.000 hoger uit en dat was vrijwel volledig in de ambulante dienstverlening. Dit had te maken met de afbouw van de ambulante dienstverlening voor Haarlem, wat veel trager verliep dan gepland. Daarnaast liep de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne het hele jaar door, tegen de verwachting in. De kosten lagen in 2023 € 1.265.000 boven de begroting doordat het hogere volume ambulante dienstverlening zich vertaalde naar extra personele inzet.

### 3.1 Kerngegevens

Kerngegevens	2023	2022
<b>Cliënten</b>		
Aantal cliënten op 31 december	1.373	1.727
Gem. bezetting beschermd wonen WLZ (plaatsen)	269	264
Gem. bezetting beschermd wonen WMO (plaatsen)	217	241
<b>Personeel</b>		
Aantal medewerkers in loondienst op 31 december	525	555
Gemiddeld aantal fte in loondienst	431	454
Ziekteverzuim	11,3%	11,6%
<b>Exploitatie (x € 1000)</b>		
Som der bedrijfsopbrengsten	44.730	44.458
Som der bedrijfslasten	44.499	43.342
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	76	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	0	41
Resultaat voor belastingen (= resultaat na belastingen)	308	1.075
<b>Balans per ultimo (x € 1000)</b>		
Vaste activa	11.205	11.371
Vlottende activa	17.644	17.218
Liquide middelen	10.141	14.308
Totaal activa	28.849	28.589
Eigen vermogen	20.497	20.189
Voorzieningen	828	806
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	7.524	7.594
Totaal passiva	28.849	28.589
<b>Liquiditeitsratio</b>		
Vlottende activa t.o.v. de kortlopende schulden	2,3	2,3
<b>Solvabiliteitsratio's</b>		
Eigen vermogen/balanstotaal	71,0%	70,6%
Eigen vermogen/totale opbrengsten	46%	45,4%



### 3.2 Financiële instrumenten

- Algemeen: de stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstelt aan renterisico's en kasstroomrisico's en liquiditeitsrisico's. Om deze risico's te beheersen heeft de stichting een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten te beperken. De stichting maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten om dergelijke risico's te beheersen. Het beleid ten aanzien van termijndeposito's is dat deze worden afgesloten bij een Nederlandse systeembank met een maximale looptijd van 12 maanden. Kasmiddelen worden aangehouden bij een Nederlandse systeembank.
- Liquiditeitsrisico: de stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.
- Renterisico en kasstroomrisico: de stichting heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. De stichting loopt renterisico over haar bankrekeningen. Deze risico's zijn beperkt tot eventuele veranderingen in de markttrentes en worden niet afgedekt door afgeleide instrumenten.
- Reële waarde: de reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.
- Kredietrisico: de stichting loopt kredietrisico over vorderingen op debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa en liquide middelen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij 2 tegenpartijen: één Nederlandse systeembank en één Nederlandse gemeente.

## **4. Organisatie en kwaliteit**

Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkelingen die onze organisatie heeft doorgemaakt gericht op een toename van de kwaliteit en veiligheid. We lichten met name de veranderingen toe op het gebied van de organisatiestructuur, de zorgeenheden, participatie en medezeggenschap, certificering en incidenten en klachten. Ook de onderwerpen informatiebeveiliging, duurzaamheid en onderzoek komen aan bod.

### **4.1 Organisatiestructuur**

RIBW K/AM is een stichting met een Raad van Bestuur-Raad van Toezichtmodel, past de Governancecode Zorg 2022 toe en heeft geen groepsmaatschappijen. In 2023 heeft een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden die van invloed zijn geweest op de organisatiestructuur. Zo zijn de teamindelingen vastgesteld en onderzochten we daarnaast de mogelijkheid om teams door te ontwikkelen en de kwaliteit te optimaliseren. Ook hebben we te maken gehad met de overdracht van ambulante cliënten woonachtig in Haarlem, waardoor teams zijn afgebouwd. Per 1 november 2023 hebben we ervoor gekozen om de interim directeur zorg (de derde directeur zorg) te laten vervangen door de huidige twee directeuren zorg. Dit zorgt, naast de hierboven genoemde ontwikkelingen, voor kostenefficiëntie en sluit aan bij de omvang van onze organisatie. Het organogram van onze organisatie is te vinden in bijlage 1.

#### **4.1.2 Zorgeenheden**

Onze organisatie bestaat met de invoering van de nieuwe organisatiestructuur uit vier organisatie-eenheden; een eenheid bedrijfsvoering en drie zorgeenheden. De eenheid bedrijfsvoering is ondersteunend aan de zorgeenheden. Het organisatie-indelingsprincipe van de zorgeenheden komt voort uit de verschillende doelgroepen en zorginhoudelijke interventiemogelijkheden bij deze groepen. De indeling is: regieversterkend, patroon doorbrekend en 24-uurszorg. Eind 2023 zijn we tijdelijk overgegaan van drie naar twee zorgeenheden, waarbij de financieringsstroom het belangrijkste indelingscriterium is, te weten Wlz- en Wmo gefinancierde zorg. De twee zorgeenheden worden ieder door één directeur zorg aangestuurd. In 2024 wordt bekeken of dit een permanente wijziging wordt.

### **4.2 Participatie en medezeggenschap**

RIBW K/AM hecht aan betrokkenheid van zowel medewerkers als cliënten, familie en naastbetrokkenen bij de ontwikkeling en uitvoering van haar beleid. Daarom heeft de organisatie medezeggenschap hoog in het vaandel staan en zetten Raad van Bestuur en management zich in voor een goed overleg met de Centrale Cliëntenraad (CCR), de lokale cliëntenraden, de Klankbordgroep Familie en Naastbetrokkenen en de Ondernemingsraad (OR).

#### **4.2.1 Medezeggenschap cliënten**

Maandelijks kwam de CCR bijeen en ging zij in gesprek met de Raad van Bestuur over de actuele interne en externe ontwikkelingen. Zo heeft de CCR actief meegedacht over en aandacht gevraagd voor verschillende onderwerpen zoals de communicatie aan cliënten bij de overdracht naar Buurts en de huisstijl. Er waren in 2023 geen instemmingsaanvragen voor de CCR. Wel heeft de CCR in formele zin advies gegeven over de volgende onderwerpen: de informatiemap cliënten, het vervoersbeleid cliënten en de begroting 2024.

#### **4.2.2 Medezeggenschap medewerkers**

De ondernemingsraad heeft in 2023 gemiddeld één keer per twee weken vergaderd en regelmatig overleg gevoerd met de Raad van Bestuur. Daarnaast zoekt ze actief het contact met teams en werknemers. De ondernemingsraad wordt vroeg meegenomen in de organisatieontwikkelingen, wat maakt dat zij tijdig (ongevraagd) advies kan geven. Om dit advies tot stand te laten komen wordt, naar behoefte, de achterban geraadpleegd. De OR heeft een aparte commissie Veiligheid Gezondheid Welzijn en Milieu (VGWM).

De OR heeft in 2023 instemming gegeven over de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIenE), daarnaast heeft zij advies gegeven over de verhuizing van het hoofdkantoor naar een andere locatie. Tevens heeft de OR een aantal stukken ter informatie op schrift ontvangen over diverse onderwerpen zoals het voorgenomen besluit van het directieteam om de RIenE uit te voeren en het uitvoeringsbeleid voor inschalen nieuwe medewerkers en leerlingen aan te passen. De OR heeft ook met regelmaat verzuimcijfers en financiële rapportages ontvangen.

#### **4.2.3 Klankbordgroep Familie en Naastbetrokkenen**

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

Onderwerpen die in 2023 aan de orde zijn gekomen, waren de aanbestedingen, het cliënttevredenheidsonderzoek en het strategisch meerjarenbeleid van de organisatie. Daarnaast is er nagedacht over bijeenkomsten voor familie- en naastbetrokkenen van onze cliënten welke in 2024 georganiseerd zullen worden.

### **4.3 HKZ certificering**

Om het kwaliteitssysteem van de organisatie extern en onafhankelijk te toetsen, is gekozen voor het HKZ-systeem (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). De bevindingen van de in 2023 uitgevoerde externe audit tezamen met de verbetermaatregel die we aan het uitvoeren zijn, tonen aan dat wij als organisatie voldoen aan de HKZ-norm Zorg & Welzijn en is het certificaat wederom behaald.

### **4.4 Veiligheid, incidenten en klachten**

We zetten maximaal in op veiligheid voor medewerkers en cliënten met een goed veiligheidsbeleid en met de aandacht voor kwaliteitsbeleid. Voor wat betreft de organisatiecultuur dragen we zorg voor heldere afspraken en kaders, ook op het gebied van afhankelijkheidsposities. We hanteren specifieke klachtenprocedures en indien gewenst, kan men beroep doen op een externe vertrouwenspersoon. Met het centraal werven en selecteren van nieuwe medewerkers verhogen we de kwaliteit van selectie en plaatsing zodat er naar verwachting een meer duurzame match ontstaat tussen vraag en aanbod van personeel.

Daarnaast zorgt de organisatiewijziging welke in het tweede kwartaal 2023 is afgerond in de toekomst voor meer nabijheid bij teams en cliënten (en hun naasten) omdat er gekozen is voor een relatief kleine span of support door de zorgcoördinator.

Hierdoor zal het (gevoel van) onveiligheid<sup>1</sup> naar verwachting afnemen en kunnen signalen nog sneller adequaat opgepakt worden. Ook is begin 2023 een adviseur arbo en veiligheid aangenomen voor de verdere inrichting en borging van veilig werken en van een gezonde werkplek.

#### **4.4.1 Integraal veiligheidsbeleid**

In 2023 is het aangepaste Integraal Veiligheidsbeleid vastgesteld. Hiermee worden alle onderdelen binnen integrale veiligheid eenduidig belegd bij de juiste afdelingen binnen de organisatie. Ook is er een commissie integrale veiligheid ingesteld. Deze heeft als taak om het thema veiligheid te bespreken in relatie tot de uitgangspunten van ons beleid, de uitvoering en de werking van de verschillende maatregelen binnen de risicogebieden en hun onderlinge afhankelijkheid. Deze commissie draagt bij aan de dialoog om te komen tot een cultuur waarbij medewerkers gehoord worden en in staat worden gesteld een bijdrage te leveren aan een groeiend vermogen om gevaarlijke situaties te herkennen, te voorkomen en indien nodig te hanteren.

#### **4.4.3 PRISMA-analyse**

In 2023 zijn er binnen onze organisatie geen PRISMA-analyses (Prevention Recovery Information System for Monitoring and Analysis) gedaan op basis van incidenten en calamiteiten. Het directieteam heeft n.a.v. een evaluatie van de huidige werkwijze besloten de capaciteit van PRISMA-analisten uit te breiden en waar nodig extern in te huren.

#### **4.4.4 Klachten en uitingen van ongenoegen**

Klachten van cliënten en hun naasten worden op een eenduidige en uniforme wijze afgehandeld. RIBW K/AM blijft zich inzetten om de klachtenregeling laagdrempelig te houden voor cliënten. Naast de formele klachtenregeling wordt ook aangemoedigd om klachten op informele wijze met de begeleiding en het management te bespreken en op te lossen. Cliënten kunnen een klacht via de externe klachtencommissie indienen. In 2023 zijn er negen klachten binnengekomen bij deze commissie waarvan er zes hebben geleid tot een hoorzitting. Het aantal klachten is gelijk aan het gemiddelde van de voorgaande jaren.

De cliëntvertrouwenspersoon (CVP) ondersteunt de cliënt bij uitingen van ongenoegen en klachten, adviseert over de te nemen route en beantwoordt vragen. Doordat de CVP goed contact heeft met de cliënt, kan zij bijdragen aan aansluitende maatwerkoplossingen voor de cliënt. Naast de directe ondersteuning aan cliënten geeft zij signalen door aan de organisatie over knel- en ontwikkelpunten. In 2023 zijn in totaal 66 cliënten bijgestaan door de CVP. Dit zijn minder klachten ten opzichte van 2022 (81). Cliënten weten de CVP goed te vinden, dit is een trend die we graag voortzetten.

RIBW K/AM werkt samen met een familievertrouwenspersoon (FVP) van de Landelijke Stichting Familievertrouwenspersonen. In 2023 zijn zes casussen behandeld en afgesloten door de familievertrouwenspersoon. In 2022 waren dit er vijf.

---

<sup>1</sup> Wat zichtbaar is geworden in een interne audit (december 2022)

## **4.5 Informatiebeveiliging en privacy**

In 2023 is door de adviseur Informatiebeveiliging/CISO een nulmeting uitgevoerd op het managementsysteem voor informatiebeveiliging. Op basis van deze nulmeting is een plan van aanpak opgesteld waarin verbetervoorstellen zijn gedaan. Deze verbetervoorstellen liggen in lijn met de bevindingen vanuit de KPMG jaarrekeningcontrole van 2022. Verbetervoorstellen die onder andere in 2023 zijn opgepakt, hebben betrekking op leveranciersmanagement en monitoring van de serviceafspraken, autorisatiebeheer en monitoring op autorisatiematrixen en het crisisplan en daarvan afgeleide bedrijfscontinuïteit plannen. Tevens is er veel aandacht besteed aan de verdere optimalisering van de processen rondom informatiebeveiliging en privacy in het bijzonder.

Verder heeft RIBW K/AM een managementsysteem voor informatiebeveiliging opgesteld (Information Security Management System) waarin ieder kwartaal de resultaten van het verbeterplan en de uitkomsten van uitgevoerde interne audits worden besproken. De verbeterpunten worden in de lijn opgepakt en indien nodig naar het directieteam geëscaleerd. Op deze manier is een leercurve (overeenkomstig Plan-Do-Check-Act) ingericht die de kwaliteit van informatiebeveiliging vergroot en waarbij knelpunten tijdig worden gesignaleerd. Aandachtspunten liggen nog op het gebied van risicoanalyse van informatiebeveiliging en autorisatiescontroles.

In 2023 zijn er 11 datalekmeldingen gedaan en 13 verzoeken tot inzage in dossier. We hebben geen datalekken hoeven melden aan de autoriteit persoonsgegevens. De datalekprocedure is geëvalueerd en op sommige punten aangepast. Tevens is er een bewustwordingsagenda opgesteld met als doel het continu verhogen van de bewustwording binnen de gehele organisatie. Het hele jaar door zijn er trainingen gegeven over privacy en zijn er privacy audits uitgevoerd, waaronder het gebruik van beveiligd mailverkeer door medewerkers naar buiten toe en het toepassen van het beleid met betrekking tot verwerkersovereenkomsten (gegevensgebruik en -verwerking door derden).

## **4.6 Duurzaamheid**

RIBW K/AM onderschrijft het belang van de energietransitie voor Nederland en levert daar haar bijdrage aan. Onze organisatie heeft zich tot doel gesteld te verduurzamen door uitvoering te geven aan de genoemde energiebesparingsmaatregelen met een terugverdientijd van <5 jaar. Dit staat beschreven in het binnen de RIBW K/AM uitgevoerde Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED). De uitvoering hiertoe is opgenomen in het Meer Jaren Onderhoudsplan. Daarnaast vereist onze visie op duurzaamheid en verduurzaming bij iedere renovatie of (nieuw)bouw een duurzaamheidsparagraaf waarin op basis van actuele inzichten en concrete voorstellen duurzaamheidsoplossingen worden voorgelegd. In 2022 hebben we bewust gekozen voor de verhuizing (mei 2023) naar een nieuw hoofdkantoor met een energielabel A. We sturen ook op duurzaamheid bij keuzes omtrent de inrichting van locaties en inzet van vervoer.

## **4.7 Onderzoek en ontwikkeling**

RIBW K/AM is aangesloten bij de brancheorganisaties Valente en de Nederlandse GGZ. Hierdoor hebben we in 2023 relevante trends op de voet kunnen volgen en deze, waar wenselijk, vertaald in beleid en/of geactualiseerde organisatieprocessen. Ook hebben we trends en ontwikkelingen gebruikt als één van de uitgangspunten voor ons strategisch meerjarenbeleid 2024-2027, welke we in 2023 hebben ontwikkeld. Vernieuwingen en verbeteringen bereiden we gestructureerd voor en toetsen we aan onze strategie. We kennen een voortdurend proces van leren en ontwikkelen o.a. door middel van externe en interne audits, cliënttevredenheidsonderzoek en dergelijke.

Het cliënttevredenheidsonderzoek vindt eens in de twee jaar plaats en is het derde kwartaal 2023 uitgevoerd. De deelname aan het onderzoek is gestegen naar 23% en cliënten waarderen ons met een 7,8 (2021: 7,6). Deze toename bevestigt onze inspanningen om de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening te blijven verhogen en daarmee ook de cliënttevredenheid.

Voor wat betreft wetenschappelijk onderzoek heeft RIBW K/AM deelgenomen aan een landelijke studie: *Ambulantisering en Regionalisering van MO en BW in de regio Zuid-Kennemerland, IJmond en Haarlemmermeer* (Boesveldt en Van der Veen, UVA, 2023).

## 5. Personeel

RIBW K/AM had in 2023 ongeveer 430 Fte medewerkers, dit komt overeen met voorgaande jaren en ligt in lijn met de jaarrekening. Dit hoofdstuk gaat in op diverse personele ontwikkelingen die binnen onze organisatie het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden.

### 5.1 Deskundigheidsbevordering

In 2023 is verder ingezet op de deskundigheidsbevordering van de zorgcoördinatoren en zijn steeds meer trainingen op locatie gegeven waarvan het noodzakelijk is om die live te geven. Ook is veel energie en aandacht uitgegaan naar de voorbereidingen van de implementatie van het LeerManagementSysteem (LMS). Dit Leerplein zal zowel het aanbod als de opleidingsgids als het aanmeldings- en registratieproces volledig digitaliseren. Vanaf januari 2024 wordt dit Leerplein in gebruik genomen.

### 5.2 Verzuim

Het verzuim is in 2023 ruim boven het landelijk gemiddelde van de sector uitgekomen, te weten 11,3%. De keuze van zorgcoördinatoren die dichterbij de teams staan door de relatief kleine span of support, heeft nog niet tot een zichtbaar gewenst effect op het ziekteverzuim geleid. Omgaan met verzuim kent ook een groot gedragscomponent. In de zomer van 2023 is het organisatie- en adviesbureau Falke & Verbaan gevraagd om ons te ondersteunen bij het implementeren van het eigen regiemodel. Het doel is om op een andere manier met verzuim om te gaan door met name tijdig het goede gesprek te voeren over de redenen tot verzuim. Het directieteam en het middenkader zijn geschoold in het gedragsmodel van Falke & Verbaan. Een externe casemanager heeft de zorgcoördinatoren geholpen bij langdurige en ingewikkelde verzuimcasuïstieken. Wij zien dat het langdurig verzuim weliswaar is gedaald maar dat het verzuim onverminderd (te) hoog is aan het einde van 2023.

### 5.3 Verloop

Het verloop binnen RIBW K/AM is hoog en mensen zijn relatief kort in dienst. De inzet van het team recruitment dat sinds september 2022 operationeel is, heeft zijn meerwaarde in 2023 bewezen. Vacatures staan minder lang open: gemiddeld is de doorlooptijd verkort van 4 naar 2,6 maanden. Daarnaast zien we dat de zichtbaarheid van RIBW K/AM als werkgever vergroot is en dat we ook met het *searchen* van medewerkers succesvol zijn. Team Recruitment heeft ook de rol van het Mobiliteitsbureau ingevuld voor medewerkers die intern doorgeplaatst willen of moeten worden: in het kader van loopbaanontwikkeling of bij het wegvallen van bepaalde dienstverlening.

### 5.4 Flexibele inzet

De Flexpool voorziet in de opvang van hiaten in de primaire zorg op de werkvloer. Evenals voorgaande jaren was er een uitstroom van flexmedewerkers naar interne locaties; waarmee de Flexpool ook een instroominstrument is. De Flexpool heeft in 2023 met een doorlopende campagne opnieuw ingezet op werving en selectie van nieuwe flexmedewerkers. In 2023 is de centrale bereikbaarheidsdienst zoveel als mogelijk samengesteld uit vaste medewerkers. De omvang van de Flexpool is gemiddeld 21 fte.

## 6. Risico's

### 6.1 Risicomanagement

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

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

De risico's met een hoge kans van optreden en een hoge of gemiddelde beïnvloedbaarheid zijn: contractenverwerving, onvoldoende passend vastgoed, informatielekken, krappe arbeidsmarkt, hoog ziekteverzuim, hoog verloop en een negatief jaarresultaat als gevolg van de tussentijdse loonsverhoging.

#### 6.1.1 Beheersmaatregelen

Bij alle door de organisatie benoemde risico's hebben we beheersmaatregelen benoemd en een aantal kent ook nog aanvullende korte termijn acties. De beheersmaatregelen zijn grotendeels te herleiden naar de recente wijziging in de organisatiestructuur waarbij we nabijheid en sturing dicht bij de teams hebben georganiseerd en er differentiatie per zorgeenheid is. Ook hebben de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen invloed gehad op de keuzes die we in 2023 en voor 2024 (jaarplan 2024) hebben gemaakt. Enkele beheersmaatregelen uit 2023 lichten we hieronder verder toe.

##### *Contractenverwerving*

De contractenverwerving van diverse contracten liep in 2023. Op de twee grootste Wmo-contracten hebben we flink geïnvesteerd door het inzetten van capaciteit en deskundigheid.. De organisatiewijziging geeft meer ruimte aan sturing dicht bij de teams en de positionering van diverse medewerkers binnen de organisatie maakt het mogelijk onze propositie beter aan te laten sluiten en beter te presenteren aan (de behoeften van) onze opdrachtgevers. Daarnaast is per te verwerven contract door een projectstructuur opgesteld.

##### *Vastgoed*

Vanuit een scherper beeld welke dienstverlening we waar en hoe willen leveren, kunnen randvoorwaarden, waaronder het vastgoedbeleid, worden opgesteld. Bij de realisatie van voldoende in-, door- en uitstroomwoningen zijn goede relaties met corporaties en ketenpartners van belang.



### *Informatiebeveiliging*

Goed Informatiebeveiligingsbeleid en privacybeleid zorgen voor heldere afspraken en kaders. Zo zorgen we ervoor dat de persoonsgegevens van iedereen gewaarborgd zijn, dat gegevens beveiligd worden en alleen worden gebruikt als dat voor de doelstellingen van RIBW K/AM nodig is en in overeenstemming is met de geldende wet- en regelgeving. Met de aanstelling van een nieuwe Privacy Officer wordt verder vanuit het relatieperspectief invulling gegeven aan onder andere bijeenkomsten op locaties en afdelingen. Daarnaast hebben we een goede cyberverzekering die ons actief ondersteunt wanneer zo'n situatie zich onverhoopt voordoet.

### *Arbeidsmarkt, verzuim en verloop*

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

In 2023 heeft geen enkel risico uit de risicoanalyse een dermate impact laten zien dat dit grote gevolgen had voor onze organisatie.

## **6.2 Frauderisico**

In 2023 heeft RIBW K/AM geen specifieke frauderisico's geïdentificeerd. We hanteren een aantal gedragbevorderende maatregelen om het frauderisico te beperken. Dit bestaat uit gedragscodes, regelingen en beleid.

Vrijwillige gedragscodes:

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

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

## **7. Vooruitblik 2024**

### **7.1 Waarborgen rendement**

Het waarborgen van financieel rendement is één van de managementprioriteiten van onze organisatie. We vinden het belangrijk mogelijkheden en ontwikkelingen te volgen en op basis van onze eigen propositie actief aan te bieden zoals bijvoorbeeld MPT (Modulair Pakket Thuis). Ook willen we verantwoorde keuzes maken en verwachtingen managen bij aanbestedingen. We streven naar een optimale bezetting van plekken door cliënten. Daarnaast zetten we hoog in op contractenverwerving.

### **7.2 Onderzoek en ontwikkeling**

Ook in 2024 volgen we trends en vertalen we deze waar wenselijk naar aanbevelingen op het gebied van beleid en/of processen. Vernieuwingen en verbeteringen bereiden we gestructureerd voor en toetsen we aan ons strategisch meerjarenbeleid. Daarnaast kennen we een voortdurend proces van leren en ontwikkelen o.a. door middel van externe- en interne audits en voeren we het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit.

### **7.3 Uitvoering nieuwe contracten**

In 2023 heeft RIBW K/AM te maken gehad enkele aanbestedingen, welke in 2024 heeft geresulteerd in een contract. Dit betreft de contracten Forensische Zorg en het contract Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen. Wij zullen 2024 gebruiken om ons voor te bereiden op de uitvoering van deze nieuwe contracten.

### **7.4 Ziekteverzuim**

Ziekteverzuim is een belangrijk thema voor onze organisatie en heeft de afgelopen jaren gezorgd voor kosten, voor als hoog ervaren werkdruk en wellicht ook voor een deel van het hoge verloop. Het staat genoemd in ons strategisch meerjarenbeleid 2024-2027 en ook staat ziekteverzuim omschreven als één van de risico's voor onze organisatie. In 2024 zetten we verder in met onze visie en beleid om dit ziekteverzuim te verlagen.

### **7.5 Realiseren financiële kaders**

We meten, volgen en sturen op zowel de inhoud als de dienstverlening en bedrijfsvoering en op het realiseren van de financiële kaders. Diverse risico's zijn van invloed op de kosten (zie hoofdstuk 3). In 2024 streven we naar het verder terugdringen van de (kosten) Personeel Niet in Loondienst (PNIL) en ook willen we het verloop in het eerste jaar van indiensttreding naar beneden brengen.

## 7.6 Financiën

Voor 2024 verwachten we de volgende omzet- en kostenontwikkeling.

(x € 1000)	Begroting 2024	Realisatie 2023
Som der bedrijfsopbrengsten	44.620	44.730
Som der bedrijfslasten -/- rentebaten	44.600	44.423
<b>Resultaat</b>	<b>20</b>	<b>308</b>

In 2023 is de ambulante dienstverlening voor Haarlem en Zandvoort afgebouwd. Het volume beschermd wonen stijgt in 2024 heel licht; de tariefindexeringen compenseren grotendeels het omzetverlies in de ambulante dienstverlening. Het resultaat daalt van € 308.000 in 2023 naar € 20.000 in de begroting voor 2024 door met name de sterk gestegen loonkosten.

In de begroting zijn enkele ambities verwerkt zoals het terugdringen van het ziekteverzuim, renovatie van een aantal panden en het terugdringen van "scheefwonen" (wonen op een locatie waar het leveren van passende zorg lastig is). Het realiseren van deze doelstellingen maar ook de ontwikkelingen op de energiemarkt en de implementatie van een nieuw contract met de gemeente Haarlem zijn risico's voor de resultaatontwikkeling in 2024. We hebben er alle vertrouwen in dat met het inzetten van de diverse acties zoals omschreven in het jaarplan 2024 we deze ambities kunnen realiseren.

**Ondertekening**                      **24-05-2024**

**E.J.C. Bongers MBA**  
**Raad van Bestuur**

## Bijlage 1 Organogram

