

**S T R A T E G I S C H E**  
**K O E R S**

**2 0 2 0**

**2 0 2 3**



# Inleiding

**Onze strategische koers geeft ons richting voor de komende jaren. De koers is daarbij eerder een kompas dan een blauwdruk. Het document geeft houvast, maar beschrijft niet tot in detail waar we op uur en tijd willen zijn. Net als een kompas geeft de koers ruimte om onderweg in te spelen op veranderende omstandigheden en kansen die zich voordoen.**

## Van zorg naar herstel

Ons fundament is het bieden van herstelondersteunende zorg aan mensen met een psychiatrische of psychische kwetsbaarheid. Herstel is een uniek en ten diepste persoonlijk proces waarin iemand zijn houding, waarden, gevoelens, doelen, vaardigheden en/of rollen verandert. Herstel is een manier om een bevredigend, hoopvol leven te leiden, met een zinvolle bijdrage aan de gemeenschap, ondanks de beperkingen.

De richting waarheen wij ons bewegen is gebaseerd op het advies van de commissie Dannenberg: 'Van beschermd wonen naar een beschermd thuis' (2015). De essentie hiervan is om mensen niet langer beschermd te laten wonen tot het goed met ze gaat en ze vervolgens moeten verhuizen, maar om mensen zoveel mogelijk in hun eigen woning en omgeving zorg te bieden die op dat moment nodig is en weer te verminderen als dit mogelijk is. Behandelen en begeleiden moeten hierbij naadloos in elkaar overlopen. Ook bij RIBW Brabant krijgt de cliënt nog meer regie over zowel de route naar, als de eindbestemming van het herstel. Want dat zal steeds anders zijn, afhankelijk van de vorm en de fase van herstel. Wij ondersteunen de cliënt hierbij. Dat is de kern van ons ambacht.

## Samen: met cliënten, buurt én partners

Dit herstel ondersteunen kunnen wij trouwens niet alleen. Het vraagt steeds nadrukkelijker om sterke verbindingen met de directe omgeving van de cliënt (sociaal netwerk én buurt), maar ook met partnerorganisaties die ook een specifieke -vaak specialistische- rol hebben in het herstel van cliënten, zoals de GGZ of verslavingszorg. Of organisaties die een prominente rol hebben in de buurt- en de samenlevingsopbouw, zoals woningcorporaties en welzijnswerk. Liefst op een manier waarop cliënt en buurt elkaar versterken en de draagkracht en draaglast in een buurt in balans zijn. Want de impact van extramuralisering gaat nu eenmaal verder dan de individuele cliënt. Dat wordt steeds meer voelbaar.



**Ons fundament is het bieden van herstelondersteunende zorg aan mensen met een psychiatrische of psychische kwetsbaarheid.**

## Bouwen aan Perspectief

Het rapport Dannenberg heeft veel invloed op de extramuralisering en decentralisatie in het sociale domein. Niet alleen inhoudelijk, ook financieel. Bij RIBW Brabant hebben we hier de afgelopen twee jaar al op voorgesorteerd in het programma Bouwen aan Perspectief. We besloten het eigenaarschap van onze professionals en het participeren binnen netwerken als uitgangspunt te nemen voor de doorontwikkeling van onze organisatie, zodat zij de ondersteuningsvraag van cliënten écht centraal kunnen stellen. Zo kunnen we sneller schakelen doordat het aantal gezichten rondom een cliënt afneemt en tegelijkertijd werken aan een betaalbaar en daarmee duurzaam businessmodel. We voerden verregaande aanpassingen door in zowel het primaire proces, als in de ondersteunende processen en de bedrijfsvoering. Het effectueren van deze aanpassingen is nog in volle gang. Aanpassingen die binnen én buiten worden gesteund, zo bleek uit de gesprekken die we voerden bij het maken van deze koers.

Tegelijkertijd voeren we deze aanpassingen door in een werkveld dat voor meerdere uitdagingen staat, zoals een toename van complexiteit bij de doelgroep en flinke tekorten op de arbeidsmarkt. Dit vraagt extra aandacht de komende periode. Bijvoorbeeld voor het blijven boeien en binden van onze professionals, o.a. door nog meer ruimte te maken voor talentontwikkeling, persoonlijke groei en blijvend te sturen op de kwalitatieve en kwantitatieve formatie, waarbij ervaringsdeskundigheid nog steviger een onlosmakelijk onderdeel van de herstelvisie is. We willen een aantrekkelijke werkgever blijven, nu en ook straks. Want herstelondersteunende zorg is en blijft in de eerste plaats mensenwerk.

## Samen verder bouwen

Met deze strategische koers gaan we door op de ingeslagen weg van Bouwen aan Perspectief. De weg van 'het werken volgens de bedoeling met de cliënt voorop' zetten we vol vertrouwen voort. Met deze koers kiezen we wel voor heldere, soms nieuwe accenten. Deze zijn het resultaat van een heroriëntatie op onze (veranderende) omgeving, op wie we zelf zijn en waar we goed in zijn. Dat deden we als management samen met medewerkers, onze Cliëntenraad en onze partners. Hun kennis en ervaring vormden het startpunt en vervolgens ook de toetssteen in de volgende stap van onze ontwikkeling. Een manier die past bij onze veranderopgave.



**Met deze strategische koers gaan we door op de ingeslagen weg van Bouwen aan Perspectief. De weg van 'het werken volgens de bedoeling met de cliënt voorop' zetten we vol vertrouwen voort.**

## Leeswijzer

Onderdeel van onze heroriëntatie is de herijking van onze missie, visie en kernwaarden: ons DNA.

Onze externe opgave beschrijven we in dit document vanuit vier perspectieven: niet alleen het perspectief van de individuele cliënt, maar nadrukkelijk ook het perspectief van de buurt, van onze samenwerkingspartners en van onze financiers. De externe opgave betekent vervolgens iets voor wat we binnen te doen hebben: onze interne opgave. Die beschrijven we hier vanuit drie perspectieven: die van medewerkers, organisatie en innovatie. De perspectieven hangen vanzelfsprekend nauw samen.

Voor het gesprek binnen teams, tussen clusters en organisatiebreed vatten we de belangrijkste doelen samen in een overzicht: een 'praatplaat'. Zo is voor alle medewerkers herkenbaar hoe ze met hun team op basis van hun eigen teamplan bijdragen aan de collectieve ambitie van RIBW Brabant.

Jaarlijks vertalen we de ambities 2023 in een concreet plan met speerpunten en smart geformuleerde doelstellingen.



## 1. Missie, visie, doelgroep en kernwaarden

### Missie

Ieder mens heeft recht op een betekenisvol leven. Een psychiatrische of psychische kwetsbaarheid mag daar geen belemmering bij zijn. Met de juiste begeleiding ondersteunen wij mensen met een psychische kwetsbaarheid in het leren omgaan met de uitdagingen van kwetsbaarheid, bijvoorbeeld op het gebied van wonen, werken en leren, sociale contacten, financiën en gezondheid. Dit wordt herstelondersteunende zorg genoemd. RIBW Brabant biedt een basis voor herstel.

Om ons werk goed te kunnen doen, streven we een inclusieve samenleving na, waarin plek is voor iedereen. Alleen dan is participatie mogelijk. We maken ons sterk om samen met onze partners van Hart van Brabant een inclusieve regio te maken.

### Visie

Daarom werken we samen met de cliënt en iedereen die voor hem of haar belangrijk is aan een basis voor herstel, waarbij we samen mogelijkheden verkennen. Dit zorgt voor een nieuwe betekenis van en zin in het leven, doordat de cliënt leert leven met zijn of haar psychiatrische of psychische kwetsbaarheid.

Hiervoor streven we het volgende na:

- De cliënt bepaalt zelf welke stappen hij/zij wil zetten in het herstel, waarin wij begeleiding bieden. Het ene moment is er meer zorg nodig dan het andere, we bieden 24/7-zorg tot ambulante zorg aan huis.
- In onze begeleiding sluiten we aan bij de vier Fasen van Herstel, fase 1: overweldigd worden door de kwetsbaarheid, fase 2: worstelen met de kwetsbaarheid, fase 3: leven met de kwetsbaarheid, fase 4: leven voorbij de kwetsbaarheid.
- We zoeken samen met de cliënt verbinding met de directe omgeving en andere organisaties die bijdragen aan het herstel, daarom werken we in kleine zorgteams nabij, in buurt, wijk, dorp en stad.
- Onze professionals hebben eigenaarschap en professionele regelruimte om dat te doen wat voor de cliënt nodig is, zo lang als het voor de cliënt nodig is.
- In onze herstelondersteunde zorg neemt ervaringsdeskundigheid een belangrijke plek in, omdat de ervaring leert dat deze groep professionals zich goed met de cliënt kan verbinden.

### Wat zijn onze kernwaarden?

**Vertrouwen:** we doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen. We gaan uit van de goede intenties van de ander. Dit geldt voor collega's, partners, opdrachtgevers en de cliënt en zijn naasten. Met vertrouwen als basis werken we samen met de cliënt aan zijn of haar herstel.

**Verbinding:** we investeren in samenwerking, want onze gezamenlijk gestelde doelen bereiken we meestal samen. En met samen bedoelen we: met de cliënt en zijn naasten, met collega's, met andere professionals en partners, in de wijk en ook regionaal. We laten niet los tot de ander vastheeft. Hiervoor weten we waar we zelf goed in zijn, maar ook waar onze grens ligt en we dus de expertise van anderen nodig hebben. Waar we zijn, zijn we present.

**Vakmanschap:** we zetten in op constant leren als professional en als organisatie, we zijn een lerende organisatie en ontwikkelen ons voortdurend. Opdat onze professionals het beste uit zichzelf kunnen halen, scheppen we voorwaarden en stellen we kaders. Zo geven we ruimte voor professioneel handelen, voor inspiratie, en durven onze medewerkers zich waar nodig ook buiten de gebaande paden te begeven. En kunnen we het verschil maken voor onze cliënt en zijn naasten.

### Voor wie zijn we?

We bieden herstelondersteunende zorg aan mensen vanaf 16 jaar, met (ernstige) psychiatrische of psychische kwetsbaarheden, individueel of in een gezinssituatie.

In onze ondersteuning sluiten we aan bij de vier fases van herstel: overweldigd worden, worstelen, leven 'met' en leven 'voorbij' een psychische kwetsbaarheid.



## 2. Onze externe opgave in beeld

### Perspectief op onze cliënt

Herstelondersteunende zorg op maat, met de cliënt aan het roer

Onze herstelondersteunende zorg bestrijkt een breed spectrum. Wij richten ons op het functioneel, persoonlijk en maatschappelijke herstel. Bij functioneel herstel gaat het over 'gewoon' kunnen wonen, leven en samenleven dus, maatschappelijk herstel gaat over gezien en geaccepteerd worden en een plek hebben in de samenleving, ofwel: over meedoen. Tot slot is er het persoonlijke herstel; over het gevoel ertoe te doen, over eigenwaarde en over het opnieuw ontdekken van je identiteit.

Hierbinnen gaan we naast het versterken van het vakmanschap de inzet van ervaringsdeskundigheid intensiveren. We verankeren ervaringsdeskundigheid in alle onderdelen van onze organisatie en zetten deze binnen het herstelproces nog breder in. Niet alleen richting cliënten, maar ook in de verbinding met buurten en partners. Tevens maken we werk van familie-ervaringsdeskundigheid.

In onze ondersteuning zoeken we bovendien voortaan explicieter de aansluiting met de vier fases van herstel: overweldigd worden, worstelen, leven 'met' en leven 'voorbij' een psychische kwetsbaarheid. De fase waarin een cliënt zich op enig moment bevindt, is immers van grote invloed op wat effect heeft. Dat is voortaan ons startpunt bij ieder cliëntcontact, wetende dat herstel ups en downs kent. Onze resultaatsturing richten we in op de vier fases van herstel. De vormen en fases van herstel staan daarmee centraal in onze manier van werken en niet in de eerste plaats de specifieke kwetsbaarheid van de cliënt. RIBW Brabant is specialist in herstelondersteunende zorg!

Herstelondersteunende zorg betekent ook iets voor de woon- en begeleidingsconcepten die we met onze partners aanbieden. Door de verdergaande extramuralisering zijn meer tussenvormen nodig tussen beschermd en zelfstandig wonen, denk bijvoorbeeld aan gemengd wonen concepten. Door een groter palet aan tussenvarianten, kunnen cliënten sneller en effectiever uit beschermd wonen stromen en werken we de wachtlijst voor beschermd wonen weg. Onze inzet omvat hierbij het gehele continuüm; preventie, herstelondersteunende zorg van licht tot 24/7, behandeling én nazorg. Ons streven is om onze begeleiding zoveel mogelijk thuis (eigen huis) bij de cliënt in te zetten. Met zo min mogelijk verhuisbewegingen op basis van wijzigingen in beschikking of indicatie. Een stabiele woonplek en woonomgeving zijn cruciaal voor het herstel van onze cliënten.

### In 2023...

- werken alle medewerkers in het primaire proces vanuit de herstelvisie en de verschillende fases van herstel. In alle herstelplannen zijn deze verschillende fases opgenomen en zijn de afspraken over passende ondersteuning in samenspraak met de cliënt en zijn netwerk vastgelegd.
- krijgt ieder herstelplan door resultaatsturing focus en opvolging in de praktijk;
- staat bij RIBW Brabant de cliënt aan het roer van zijn eigen herstelproces; er wordt (samen met partners) naar gestreefd te werken op basis van één integraal (herstel)plan.
- heeft de cliënt zeggenschap over zijn eigen dossier, met betrokkenheid en inzet van naasten. Cliënten hebben altijd direct toegang tot het eigen dossier en kunnen ook naasten toegang geven op (delen van) het dossier.
- is ervaringsdeskundigheid altijd onderdeel van de herstelondersteunende zorg die RIBW Brabant biedt (functioneel, maatschappelijk en persoonlijk). In alle onderdelen van het primair proces (zoals wijkteams, Het Kiemuur, KREW, Financiële ondersteuning) wordt ervaringsdeskundigheid ingezet en duurzaam geborgd. Richtlijn hiervoor is: Teams met minder dan 8 medewerkers werken met minimaal één ervaringsdeskundige, teams met meer dan 8 medewerkers hebben minimaal 2 ervaringsdeskundigen.
- is het gelukt om meer cliënten van RIBW Brabant 'gewoon goed' in een (t)huis in de wijk te laten wonen, met herstelondersteunende zorg op maat; we volgen de uitstroom van cliënten die per 1-1-2020 Beschermd Wonen naar lichtere vormen van ondersteuning daartoe actief op.
- daarbij is door een effectieve samenwerking met partners inclusief en stabiel wonen niet alleen in de stad beschikbaar, maar ook in de dorpen in het Hart van Brabant. In meerdere dorpen in ons huidige werkgebied zijn er zo verschillende combinaties van begeleiding en wonen beschikbaar, waaronder kleinschalig BW voor een aantal cliënten van RIBW Brabant.
- is er geen wachtlijst meer voor beschermd wonen. De 'matchtijd' tussen aanmelding en plaatsing is maximaal drie maanden;
- woont een kleine, kwetsbare groep cliënten kleinschalig geclusterd, bijvoorbeeld via concepten voor gemengd wonen of andere, nieuw te ontwikkelen, concepten; voor deze groep is er oog voor geografische spreiding en hebben we voor een aanzienlijk deel van de huurcontracten, die RIBW Brabant hiervoor nieuw afsluit met woningcorporaties, afspraken over het kunnen 'omklappen' van contracten.
- is de invoering van de Wlz GGZ succesvol geëffectueerd; dit betekent dat het voor bijna alle huidige cliënten van wie de Wmo BW beschikking wordt omgezet naar een Wlz indicatie gelukt is om continuïteit in wonen, begeleiding en behandeling te bieden.
- is er (samen met partners) een sluitend aanbod voor ontmoeting, activering en werken ontwikkeld en zijn er in het herstelplan met iedere cliënt afspraken opgenomen over enige vorm van maatschappelijke participatie, ook als er op dit moment nog geen mogelijkheden zijn.



We streven zo min mogelijk verhuisbewegingen na (ongeacht verandering in beschikking of indicatie); een stabiele woonplek en woonomgeving zijn vaak cruciaal voor het herstel van onze cliënten.

## Perspectief op onze buurten en dorpen

De inclusieve buurt als wederkerig steunsysteem

Oog hebben voor alleen de cliënt is niet voldoende. De cliënt maakt deel uit van een gemeenschap en leeft daarin samen met anderen. Dat samenleven gaat nu niet altijd vanzelf, omdat samenleven deel uitmaakt van het herstel van onze cliënten. Daarbij bestaan in de samenleving veel onwetendheid en vooroordelen over de doelgroep die wij bedienen. Onbekend maakt onbemind. Dat is een gemiste kans, omdat cliënten ook van betekenis kunnen zijn voor buurten en dorpen. En andersom, omdat buurtgenoten voor onze cliënten een belangrijke plek kunnen vervullen in hun steunsysteem. Want daaraan ontbreekt het hen vaak.

We pakken de komende jaren nog meer onze rol als belangrijke schakel tussen cliënt en buurt, door in te zetten op de-stigmatisering, het investeren in een zachte landing van cliënten in de wijk en in voorlichting en positieve beeldvorming. En sluiten daarbij steeds aan bij initiatieven en voorzieningen die er al zijn in een bepaalde wijk of bepaald dorp. We willen zorgen voor informele én professionele steunstructuren rondom onze cliënten, bijvoorbeeld door

actief te participeren in wijknetwerken. En door de talenten van onze cliënten een functie te geven in de buurt, zodat er wederkerigheid en gelijkwaardigheid in de relatie ontstaat.

Onze inspanning gaat ook over onze eigen zichtbaarheid en toegankelijkheid voor de buurt; over ambassadeurschap dus (zie ook: Perspectief op onze medewerkers). Zodat mensen ons inschakelen als dat nodig is en we met elkaar kunnen werken aan goed wonen en samenleven voor eenieder. Onze professionals zijn het vliegwieltje en spin in het web in de verbinding met de buurt.

Onze cliënten wonen vaak in buurten waar kwetsbaarheid en problematiek samen komen. Omdat daar nu eenmaal de betaalbare woningen staan. We zien steeds vaker dat de draagkracht en draaglast in buurten uit balans raken met alle gevolgen van dien. Investeren in buurten gaat daarmee ook over investeren in vitale en evenwichtige leefgemeenschappen. We nemen daarom ook verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid, maar kunnen dit niet alleen. Het vraagt om intensieve samenwerking met onze netwerkpartners. Denk aan woningcorporaties, gemeenten, zorg en welzijn. Daar horen ook afspraken bij om niemand in de kou te laten staan en we het samen oplossen, over de grenzen van organisaties en financieringsstromen heen. En om samen te werken vanuit één gezamenlijke visie op de ontwikkeling van wijken en dorpen in de regio (zie ook: Perspectief op onze partners).



**In de samenleving bestaan veel vooroordelen over de doelgroep die wij bedienen. Dat is een gemiste kans, omdat cliënten ook van betekenis kunnen zijn voor buurten en dorpen.**

## In 2023...

- participeert RIBW Brabant proactief in partnernetwerken in de wijken, buurten en dorpen waar onze cliënten wonen, en werken medewerkers uit het wijkteam met andere wijkprofessionals en buurtbewoners samen aan inclusieve straten, buurten, wijken en dorpen. Zo dragen we bij aan de-stigmatisering. Dit zien we terug in de wijken waar een wijkteam of Kiemuur locatie is. En is bijvoorbeeld op te maken uit praktische werkafspraken en/of uit (onze bijdragen aan) gezamenlijke lokale plannen (buurt/wijk/dorp).
- kennen buurtgenoten én wijkprofessionals de herstelondersteunende rol van RIBW Brabant en de gezichten die daarbij horen in de betreffende wijk/buurt; en weten zij RIBW Brabant te vinden als zij zich zorgen maken. Hierbij vervult de professional een prominente rol in de verbinding met de buurt. Teams zetten proactief in op evaluatie, waarvoor woordvoerders actief informatie ophalen in de vorm van ervaringen en verbeteringsuggesties.
- zijn cliënten van RIBW Brabant zichtbaar actief in de wijk en kunnen een bijdrage leveren aan de wijk en vice versa, mede door de actieve rol die RIBW Brabant pakt in de pilots rondom De Gekantelde Buurt: positief gezond (terug) in de wijk. Via analyses van resultaatsturing (herstelplan) volgen we het aandeel cliënten op dat een positieve ontwikkeling laat zien op basis van hun herstelplan. En communiceren we de uitkomsten.
- stuurt RIBW Brabant in haar werkgebied samen met partners op de ontwikkeling van vitale leefgemeenschappen vanuit regionaal perspectief. Met partners sorteren we voor op de behoeften van (lokale) populaties in buurten en dorpen. Partners ervaren RIBW Brabant hierdoor als een krachtige, verbindende gesprekspartner. Daarnaast voelen onze professionals zich gesteund en gehoord door de organisatie bij het waarmaken van hun rol als wijknetwerkpartner > Zie perspectief op onze organisatie.

## Perspectief op onze partners

Samen werken aan de opgave vanuit een gedeelde maatschappelijke agenda

Het ondersteunen van het herstel van onze cliënten is een zaak van velen geworden. Vooropgezet van de cliënt zelf en van onze eigen medewerkers, in welke rol dan ook. Het herstel van onze cliënten vraagt in toenemende mate om samen op te trekken met de directe omgeving van de cliënt: zijn naasten, maar ook de buurt. En daarnaast met partnerorganisaties die ook een rol hebben in de begeleiding van cliënten, zoals de GGZ, verslavingszorg

of partners die een rol vervullen in de buurt- en de samenlevingsopbouw, zoals woningcorporaties, welzijnswerk en organisaties die gaan over dagbesteding, werk en inkomen. Kortom: werken aan herstel is in toenemende mate een samenwerkingsopgave.

Nu is samenwerken niet nieuw voor ons. In de concrete uitvoering van alledag weten de professionals van onze partnerorganisaties en onze medewerkers elkaar al behoorlijk goed te vinden. De zakelijke netwerken van onze medewerkers zijn doorgaans goed ontwikkeld. Onze bijdrage hierin wordt door onze partners ook gezien en op waarde geschat. Maar de complexiteit van onze

**Onze cliënten wonen vaak in buurten waar kwetsbaarheid en problematiek samen komen. We willen investeren in vitale evenwichtige leefgemeenschappen; met partners hieraan werken vanuit één gezamenlijke visie op de ontwikkeling van wijken en dorpen in de regio.**

**Het herstel van onze cliënten vraagt in toenemende mate samenwerking, met zijn of haar naasten, maar ook de buurt en partners. Kortom: werken aan herstel is een samenwerkingsopgave.**

opgave vraagt heel nadrukkelijk om een volgende stap in die samenwerking. Het is nu de kunst om die gezamenlijkheid 'op te werken' tot een gedeelde en gedragen (regionale) visie op wat onze cliënten, de samenleving en onze opdrachtgevers van ons vragen.

Voor ons betekent dit dat RIBW Brabant zich wil ontwikkelen van een 'organisatie in een netwerk' naar een 'netwerkorganisatie'. Waarin -behalve samenwerking in de uitvoering en gangbaar bestuurlijk overleg- uitvoering, beleid en bestuur in heel het partnernetwerk vanuit een gezamenlijke maatschappelijke agenda plaatsvindt. Het is onze overtuiging dat dit bijdraagt aan het verder versterken van het welbevinden van onze cliënten. En aan een meer doelmatige inzet van schaarse mensen en middelen (minder dubbelingen, slimmer samen organiseren), waardoor de maatschappelijke staat van baten en lasten verbetert. Wij spreken nadrukkelijk uit dat we in ons werkgebied samen willen bouwen aan vitale en inclusieve gemeenschappen en we hierin onze verantwoordelijkheid nemen en voorop willen lopen. Deze opgave is geen sinecure en gaat de komende jaren veel van ons vragen.

**Voor ons betekent dit dat we ons ontwikkelen van een 'organisatie in een netwerk' naar een 'netwerkorganisatie'.**



#### In 2023...

- werkt RIBW Brabant samen met partners aan de opgave vanuit een gedeelde en gedragen maatschappelijke agenda. RIBW Brabant pakt minimaal twee samenwerkingsprojecten per jaar op, zichtbaar resulterend in positieve maatschappelijke baten;
- Als RIBW Brabant laten we cliënten pas los als we zeker weten dat een partner de cliënt vast heeft. Ook bij zeer complexe problematiek is geen sprake meer van eenzijdige beëindiging van zorg. Er is een sluitend netwerk dat zo efficiënt is ingericht dat bij dreigende escalatie of bij handelingsverlegenheid vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid passende zorg wordt ingezet. De ambitie is: niemand op straat. Alle meldingen worden intern opgelost en als het niet anders kan opgeschaald naar Perron Beschermd Wonen. Partijen houden zich aan de afspraken gemaakt binnen Perron Beschermd Wonen. Meldingen blijven in zicht om te evalueren en van te leren.
- is er, om meedoen mogelijk te maken, bereikbaar voor alle cliënten, sprake van een breed en samenhangend aanbod van ontmoeting, activering en werk & inkomen. Door dit aanbod samen met (lokale/regionale) partners en in verbinding met wat er (lokaal/regionaal) al is te realiseren, kunnen wij het overgrote deel van alle geïndiceerde dagbesteding uitvoeren op een wijze die aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënt.
- heeft, meer specifiek, de samenwerking met GGZ Breburg in het kader van de Wlz GGZ en WvGGZ concreet vorm gekregen en werken we vanuit 1 plan samen aan herstel van de cliënt in een combinatie van begeleiding en behandeling. Voor alle Wlz-clieënten die behandeld worden door GGZ Breburg en door ons begeleid worden, is het onze ambitie om samen vanuit 1 plan te werken.
- heeft RIBW Brabant samen met partners nieuwe woon-zorgconcepten tussen beschermd en zelfstandig wonen in (zoals gemengd wonen) gerealiseerd. Scheiden van wonen en zorg is succesvol in de praktijk gebracht. Dit is merkbaar in een verlaging van de instroom van beschermd wonen met verblijf (jaarlijkse reductie op te volgen, ten opzichte van 2019). Ook vindt intensieve begeleiding en behandeling plaats in eigen huis.

#### Perspectief op onze opdrachtgevers

We geven proactief en vanuit partnership invulling aan onze rol van opdrachtnemer

Het proces van herstelondersteunende zorg kan alleen plaatsvinden als hiervoor voldoende financiële middelen zijn.

In die zin is het essentieel dat enerzijds de herstelondersteunende zorg die RIBW Brabant biedt aansluit bij de huidige en toekomstige wensen van de partijen die ons bekostigen. Anderzijds dat de omvang van die financiële middelen zodanig is, dat structureel voor die herstelondersteunende zorg voldoende en kwalitatief goede medewerkers ingezet kunnen worden. Onderdeel hiervan is ook dat voorzien kan worden in alles wat hiermee indirect te maken heeft, zoals ondersteunende processen, bedrijfsvoering, huisvesting, opleiding, enzovoort. De financiers waarmee RIBW Brabant te maken heeft, betreffen gemeenten, het zorgkantoor, het Ministerie van Justitie en zorgverzekeraars. In de relatie van RIBW Brabant met deze opdrachtgevers speelt een aantal belangrijke aspecten een rol. Dit zijn:

- Het aangaan van kostendekkende overeenkomsten met financiers;
- We willen proactief vanuit partnership invulling geven aan onze rol van opdrachtnemer.
- Als RIBW Brabant kennen we het (gemeentelijke) beleid ten aanzien van zorg, participatie, wonen, waar de behoeften van opdrachtgevers liggen en welke bijdrage wij daaraan kunnen leveren.
- Als RIBW Brabant geven we periodiek een duidelijke en aanvaardbare verantwoording aan onze opdrachtgevers over de ingezette middelen ten behoeve van ondersteuning aan cliënten.
- Als RIBW Brabant pakken we op een verantwoordelijke wijze onze rol in het sociale domein van ons werkgebied, door deelname aan projecten die de missie van RIBW Brabant raken en door/met de opdrachtgevers zijn opgezet.
- RIBW Brabant wil proactief met partners en opdrachtgevers optrekken als het gaat om ontwikkeling van nieuwe vormen van samenwerking (ontschotting) met bijpassende financiering.

Om te kunnen vaststellen in hoeverre we erin slagen deze aspecten ook te realiseren, is het belangrijk ze concreet en volgbaar te maken in de tijd. Daarom het volgende.

#### In 2023...

- Zijn onze opbrengsten vanuit geleverde zorg en de daarmee samenhangende kosten zodanig met elkaar in balans dat we gemiddeld genomen een gezond resultaat halen (binnen de bandbreedte van het branchegemiddelde);
- Is met de financiers een Plannings- & Verantwoordingscyclus ingericht, waarbij voorafgaand aan de start van een jaar heldere en concrete afspraken zijn gemaakt over de te behalen resultaten voor het jaar erop, maar ook wanneer en op welke manier de voortgang wordt besproken.
- Vindt op alle afgesloten arrangementen resultaatverantwoording plaats en sluiten deze allen inhoudelijk aan bij de door de gemeenten gestelde eisen.
- Zetten de teams in het primair proces voldoende direct cliëntgebonden uren in om vanuit de bedoeling goede herstelondersteuning te bieden aan de cliënt en zijn naasten.
- Kunnen we ons (net als voorgaande jaren) prima verantwoorden over de verhouding tussen de werkelijk geschreven directe uren en de beschikte uren voor de resultaatgerichte arrangementen ambulante wonen en verblijfsarrangementen. Deze is gelijk. Uitgangspunt is het midden van de bandbreedte per product.

**Op verantwoordelijke wijze pakken we onze rol in het sociaal domein in ons werkgebied. Vanuit partnership geven we invulling aan de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer.**

### 3. Onze interne opgave in beeld

#### Perspectief op onze medewerkers

Professional voorop en vakmanschap centraal

In onze organisatie staat het professioneel handelen van onze medewerkers voorop en de voortdurende ontwikkeling van het hiervoor benodigde vakmanschap centraal. Onze medewerkers worden gesteund door een organisatie die richting, ruimte en vertrouwen geeft vanuit eigenaarschap dat te doen wat nodig is. Richting, ruimte en vertrouwen die medewerkers dan vervolgens trefzeker weten te benutten. Systemen, processen en protocollen zijn ondersteunend aan de eigen regie, het eigenaarschap en de mogelijkheden voor resultaatsturing van onze medewerkers. En dat alles in een organisatie waarbinnen steeds voldoende en goed gekwalificeerd personeel aanwezig is, passend bij onze opdracht.

Wij proberen steeds persoonlijke drijfveren en talenten van medewerkers te verbinden met waar wij als RIBW Brabant voor staan. Zo ontstaat in onze ogen werkgeluk. Blijvend leren is hierom binnen RIBW Brabant vanzelfsprekend. Leren en ontwikkelen zijn gericht op het verwerven van adequate eigentijdse kennis en persoonlijke groei ten bate van het eigen specialisme of ambacht. Maar zeker ook op het leren (onder)kennen van de grenzen van de eigen expertise en dus op ieders vermogen om de expertise en kwaliteit van collega's of partners in het netwerk in te schakelen. Expertise die we trouwens zo optimaal mogelijk inzichtelijk maken en ontsluiten. Onze medewerkers zijn trots op RIBW Brabant en zijn allemaal, ieder op een manier die bij hem of haar past, ambassadeur van onze organisatie. Hiermee bedoelen we dat medewerkers in een moderne netwerkorganisatie zoals RIBW-Brabant, hun rol, bijdrage en meerwaarde steeds zelfbewust en trefzeker over het voetlicht weten te brengen. Ten bate van onze cliënten én het partnernetwerk waarin we samenwerken. Daarnaast straalt dit af op een goede positie op de arbeidsmarkt.

Onze medewerkers zijn bepalend voor de kwaliteit van onze dienstverlening. Deze ambities formuleren wij in de wetenschap dat de arbeidsmarkt krap is. En dat die de komende jaren niet zal ontspannen. Het duurzaam binden en boeien van medewerkers is voor RIBW Brabant hierom een kernopgave. Eén die in deze koersplanperiode veel van ons vraagt. Dit is niet alleen van belang om de gewenste personele stabiliteit en kwaliteit in de herstelondersteunende zorg van onze cliënten te kunnen garanderen. Maar ook om de (minimale) seniorcapaciteit steeds op peil te houden. Vooropgezet voor onze cliënten. Maar zeker ook naar onze partners in het netwerk, die er steeds op moeten kunnen rekenen dat wij kunnen doen wat nodig is en dat de keten sluit in de steeds meer complexe en schrijnende situaties waarin mensen met psychische of psychiatrische kwetsbaarheid in onze regio zich bevinden.



**We bieden richting, ruimte en vertrouwen aan medewerkers. Systemen, processen en protocollen zijn ondersteunend aan de eigen regie, het eigenaarschap en de mogelijkheden van resultaatsturing van onze medewerkers.**

#### In 2023...

- Werken alle medewerkers in resultaatverantwoordelijke teams op basis van een eigen teamplan aan de verschillende perspectieven (cliënt/klant, medewerker, partner, financier/opdrachtgever, innovatie en organisatie). Elk team met een herkenbare en gedragen bijdrage aan de collectieve ambities van de organisatie.
- Alle medewerkers in het primaire proces beschikken, naast een generieke basiskennis, over specialistische kennis op een of meerdere kennisgebieden. Dat kan doelgroep- of kwetsbaarheid specifieke kennis zijn, maar ook kennis van een levensdomein of resultaatgebied (bv. intern woordvoerderschap). Deze kennis is organisatiebreed vindbaar en inzetbaar.
- Medewerkers zijn trots op hun werk en zijn ambassadeur voor RIBW Brabant. Medewerkers waarderen RIBW Brabant als werkgever met minimaal een 7,5 als rapportcijfer.
- Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun inzetbaarheid en vitaliteit en worden hierin door de organisatie adequaat gefaciliteerd. Het voortschrijdend gemiddeld verzuimpercentage ligt onder het verwachte branchegemiddelde.
- Beschikt RIBW Brabant over uitstekende faciliteiten om flexibel en plaats- en tijdonafhankelijk te werken;
- Beschikt RIBW Brabant over strategisch HRM-beleid dat is gericht op het duurzaam binden en boeien van hoogprofessionele medewerkers, met als kern het leren en ruimte krijgen voor persoonlijke groei. RIBW Brabant heeft voor alle medewerkers scherp in beeld wat ieders expertise en talent is, hoe deze verder zijn te ontwikkelen
- Is de personele capaciteit bij RIBW Brabant in omvang en kwaliteit duurzaam op orde in het licht van de gezamenlijke opgave met onze netwerkpartners.
- Is er ingezet en ruimte voor specialisaties passend bij de herstelvisie en specifieke cliëntvragen/ problematieken. De expertise op het terrein van verslavingsproblematiek is verdiept en de samenwerking met verslavingszorg versterkt.



**Wij investeren veel in onze professionals, zij bepalen de kwaliteit van onze herstelondersteunende zorg.**

#### Perspectief op onze organisatie

Koploper in herstelondersteuning in de regio

Natuurlijk moeten we blijvend werken aan een organisatie die duurzaam op orde is. Alleen dan kunnen de we continuïteit in de dienstverlening blijven bieden. Continuïteit gaat behalve over risico's beheersen ook over kansen benutten. Voldoen aan wet- en regelgeving en aan veranderingen in de manier waarop onze financiering wordt geregeld. Maar tegelijkertijd regels ter discussie durven stellen als dat nodig is om onze opgave goed in te vullen. We verbinden onze inzet en expertise aan die van andere partners om de opgave zo goed mogelijk het hoofd te bieden. Écht samenwerken aan de opgave veronderstelt dat we onze eigen organisatiegrenzen en de hierbij



**Écht samenwerken veronderstelt dat we onze eigen organisatiegrenzen durven los te laten als dat nodig is en heel scherp weten waarvan wij zijn, wat ónze toegevoegde waarde is in het netwerk en wat hierin onze unieke expertise is.**

behorende financiële schotten ook durven loslaten als dat nodig is. Écht samenwerken aan de opgave betekent tegelijkertijd dat we zelf heel scherp weten waarvan wij zijn, wat ónze toegevoegde waarde is in het netwerk en wat hierin onze unieke expertise is.

Wij zijn er voor de herstelondersteunende zorg van mensen met een psychische of psychiatrische kwetsbaarheid. Hierin is RIBW Brabant een sterk merk. We hebben de diepe wens om hierin in onze regio toe te groeien naar een eigentijdse netwerkorganisatie waarin onze toegevoegde waarde bestaat uit toonaangevende herstelondersteuning voor mensen met een psychische of psychiatrische kwetsbaarheid.

Dit veronderstelt dat alles wat wij ontwikkelen op het terrein van scholing en deskundigheidsbevordering binnen RIBW Brabant – waaronder onze grote expertise op het terrein van ervaringsdeskundigheid – niet alleen ten bate van onze eigen performance is, maar ook actief wordt aangeboden aan andere organisaties in ons partnernetwerk. Wat onder ‘Perspectief op onze medewerkers’ als de actuele arbeidsmarktsituatie geschetst is, geldt vanzelfsprekend niet alleen voor ons als RIBW Brabant, maar ook voor andere partners op het domein van zorg en welzijn. Hierom zien wij de (toekomstige) personeelstekorten ook nadrukkelijk als samenwerkingsopgave. Niet alleen ten bate van RIBW Brabant zelf, maar ten bate van onze gezamenlijke opgave voor onze doelgroep in de regio.

#### In 2023...

- is RIBW Brabant financieel gezond en hierdoor niet alleen in staat haar missie op een solide manier te realiseren, er is óók ruimte om te investeren in eigentijdse bedrijfsvoering en innovatieve samenwerkingsverbanden;
- is RIBW Brabant bekend en zichtbaar op de arbeidsmarkt;
- doet RIBW Brabant aan strategische arbeidsmarktcommunicatie. Bij voorkeur gaan we samen met andere zorgpartijen/netwerkpartners in het werkgebied de strijd aan tegen (dreigende) personeelstekorten. RIBW Brabant loopt in de ontwikkeling hiervan voorop;
- behoort RIBW Brabant tot de beste publieke werkgevers in de regio (Effectory);
- wordt de waardering van cliënten voor onze rol als ‘herstelspecialist’ als onderdeel van het opvolgen van de stappen van herstel met cliënten continu opgevolgd. Het gemiddeld rapportcijfer van cliënten dat we jaarlijks rapporteren (Carenzorgt.nl) is een 8. Vanaf 1 januari 2021 volgen we de waardering van partners en opdrachtgevers voor onze dienstverlening jaarlijks op.



**Voortdurend verbeteren, borgen en innoveren is nodig om hoogwaardige herstelondersteunende zorg te borgen in het licht van schaarse professionals en (financiële) middelen.**

#### Perspectief op onze verbetering, vernieuwing en innovatie

Inhoudelijke, technologische én samenwerkingsinnovatie

We willen een innovatieve, flexibele en wendbare organisatie zijn, die nieuwe ontwikkelingen en inzichten, die bijdragen aan het realiseren van de missie, omarmt en toepast. Voortdurend verbeteren, borgen en innoveren is nodig om hoogwaardige herstelondersteunende zorg te borgen in het licht van schaarse professionals en (financiële) middelen. Onze inzet op innovatie richt zich hierom ook op nieuwe technologische mogelijkheden om de eigen regie van de cliënt in het primaire proces en onze bedrijfsvoering te versterken. Meer en eenvoudiger doen met minder personele inzet, is daarbij ons doel. Maar we grijpen ook innovatieve kansen binnen de herstelondersteunende zorg van onze cliënten. Met name daar waar die bijdragen aan het versterken van de zelfredzaamheid en veiligheid van cliënten. In deze opzichten gaan we verder op de reeds ingeslagen weg van Bouwen aan Perspectief.

In onze koers focussen we op de ontwikkeling van (nieuwe) netwerken en samenwerkingsverbanden. De beweging van RIBW Brabant als organisatie in een netwerk naar een netwerkorganisatie (Zie ook: *Perspectief op onze partners*). De opgave waarvoor we staan vraagt steeds nadrukkelijker om samenwerking met anderen, over grenzen van andere domeinen en disciplines heen. Het gaat dan bijvoorbeeld over gemengd wonen, over ‘gekantelde buurten’ die ontvankelijk zijn voor onze cliënten, over GGZ in de wijk.

Het bouwen aan duurzame netwerken van organisaties (en bijpassende slimme, ontschotter financieringsvormen) is voor RIBW Brabant én onze partners de komende jaren een kernopgave. En ook het bouwen van zulke innovatieve allianties zelf, is voor ons een vorm van maatschappelijke cocreatie.

Innovatie is niet een exclusieve opgave van het management of van een afdeling. Innovatie is binnen RIBW Brabant een zaak van velen. Misschien wel van ons allen. Dit vraagt niet alleen om het slim positioneren van innovatie binnen onze organisatie, maar ook om het ruimhartig én trefzeker stimuleren van alledaags vernieuwend en innovatief gedrag. Dat gaat dan bijvoorbeeld om ruimte en rugdekking vanuit het management voor ondernemingszin en vernieuwingsdrift bij medewerkers in het primair proces. Maar ook om de ontwikkeling van het vermogen om initiatieven en praktijken met innovatie-potentie op de werkvloer te herkennen, ‘op te werken’ en tot volle wasdom te laten komen. Niet alleen binnen RIBW Brabant, ook voor het netwerk waarin we samen de prestaties leveren. Zoals het een netwerkorganisatie betaamt.



#### In 2023...

- is RIBW Brabant toonaangevend in de regio als het gaat om vernieuwend en/of innovatief herstelondersteunend werken, gericht op zelfredzaamheid en veiligheid van cliënten;
- is RIBW Brabant initiatiefnemer en/of kartrekker van minimaal 5 geslaagde (interdisciplinaire) netwerken en samenwerkingsverbanden die tot doel hebben de kwaliteit van herstelondersteunende zorg te verbeteren en de financiering hiervan efficiënter te organiseren;
- is er binnen RIBW Brabant een concrete 'landingsplaats' om interactief innovatiekansen te brengen, te onderzoeken en om te zetten in concrete acties. We noemen dat een 'innovatieplatform'; Het platform is operationeel en wordt door medewerkers intensief benut. Vanaf 1 januari 2021 leidt dit tot minimaal twee innovatieve (verbeter)ideeën per jaar die omgezet worden in een businesscase en in ontwikkeling(projecten) worden gebracht. Hieronder zit jaarlijks minimaal een idee met een technologische innovatie gericht op het vergroten van eigen regie van de cliënt, op arbeidsproblematiek of op veiligheid.
- is het thema 'innovatie' binnen RIBW Brabant zodanig opgetuigd en geborgd dat ze relatief ongevoelig is voor begrotingstegenwind. Dit betekent dat in elke begroting een minimaal bedrag voor innovatie en verbeterprojecten is gereserveerd.

## 4. Slotwoord: Een nieuwe manier van (samen) werken en verbinden

In deze strategische koers hebben we opgeschreven waar we bij RIBW Brabant de komende jaren voor staan en gaan. Ook hoe we dat aanpakken. Met onze medewerkers voorop en het welbevinden van onze cliënten centraal. Gesteund door een organisatie die richting, ruimte en vertrouwen geeft.

Bij het maakproces van dit koersdocument waren onze medewerkers en onze partners nauw betrokken. Onze medewerkers als co-producent. Zo hebben we geprobeerd hun persoonlijke drijfveren, denkracht en talenten te verbinden met waar wij als RIBW Brabant voor staan. En in gesprek met onze partners, vanuit de wens te komen tot een gedeelde visie op de opgave, die we samen vastleggen in een richtinggevende maatschappelijke agenda. Een manier van werken die voor ons betrekkelijk nieuw is en naar meer smaakt... om de komende jaren samen aan de slag te gaan!

RIBW Brabant, Willem II straat 21-23, 5038 BA Tilburg | telefoonnummer 013 533 66 46.



[www.ribwbrabant.nl](http://www.ribwbrabant.nl)

