



**J A A R -**  
**V E R S L A G**  
**2 0 2 3**

## Inhoud jaarverslag 2023 RIBW Brabant

<b>1</b>	<b>Bestuursverslag 2023: Samen werken aan herstel</b>	<b>3</b>
1.1	Inleiding	4
1.2	Profiel van de organisatie	4
1.3	Samen op koers in 2023	5
1.4	Belangrijke ontwikkelingen in 2023	10
1.5	Beleid, inspanningen en prestaties	11
1.6	Bestuur, medezeggenschap en toezicht	31
1.7	Financiële ontwikkelingen	34
1.8	Financieel beleid en risicobeheersing	37
1.9	Een vooruitblik op 2024	39
<b>2</b>	<b>Verslag van de Raad van Toezicht 2023</b>	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>Jaarrekening 2023</b>	<b>48</b>
<b>4</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>90</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Overzicht van hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht en Raad van Bestuur</b>	<b>94</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Jaarplan 2023, infographic voor medewerkers</b>	<b>95</b>

## Voorwoord

Met genoegen presenteer ik het jaarverslag 2023, met een weergave van wat wij afgelopen jaar met onze medewerkers en onze partners, met elkaar, hebben bereikt. Als nieuwe bestuurder, vanaf 1 november 2023 aan boord, is mij duidelijk geworden dat we trots mogen terugblikken.

Het jaar 2023 stond voor een groot deel in het teken van de start van de uitvoering van Wmo-zorg met Siem, het samenwerkingsverband waarin RIBW Brabant participeert en penvoerder van is. Met een grote gemeenschappelijke drive zijn we aan het werk gegaan en hebben we de overgang van zorg goed ingevuld, ook met een warme overdracht voor de cliënt. Dit ondanks de immense impact van de nieuwe inkoop op onze medewerkers en de context van hun werk. Vooral voor de medewerkers in het primair proces, maar ook voor medewerkers van ondersteunende teams. We kregen het voor elkaar, met elkaar.

De overgang in de Wmo heeft gemaakt dat we moesten prioriteren en sommige andere zaken onverhoopt minder aandacht kregen. Daarbij was 2023 tegelijk financieel gezien een moeilijk jaar, met helaas een negatief resultaat. Analyse maakt duidelijk dat er een onbalans is tussen begroting en exploitatie, dat de organisatie om meer heldere kaders vraagt en dat keuzes op het vlak van huisvesting en samenwerking met partners belangrijke randvoorwaarden zijn voor een duurzaam gezonde bedrijfsvoering. Dit geeft ons een opdracht voor 2024 en verder, waarin ik vertrouwen heb. Dit juist ook gezien de betrokkenheid van onze medewerkers die ik heb aangetroffen bij werkbezoeken aan alle teams.

In 2024 gaan we aan de slag met het weer in balans brengen van onze bedrijfsvoering, bouwen we verder aan samenwerking en de transformatie van zorg met Siem, en zetten we in op het verdiept ontwikkelen en borgen van 'waar wij van zijn': herstelondersteunende zorg. Ook gaan we, met nauwe betrokkenheid van medewerkers en belanghebbenden, aan de slag met een nieuwe strategische koers voor 2025-2029, gericht op het verder waar maken van onze missie.

Veel leesplezier gewenst!

**Gertrude Graumans**  
bestuurder RIBW Brabant



# Hoofdstuk 1

## Bestuursverslag 2023

### 1.1 Inleiding

Met het bestuursverslag geven we je een indruk van onze zorg, onze organisatie, onze inspanningen en prestaties in 2023. We verantwoorden ons verder over het gevoerde beleid, het bestuurlijk proces en de invulling van Governance binnen RIBW Brabant in het verslagjaar.

Het bestuursverslag vormt samen met het verslag van de Raad van Toezicht (verslag interne toezichthouder) en de jaarrekening 2023 en de overige gegevens de formele jaarverantwoording van RIBW Brabant.

### 1.2 Profiel van de organisatie

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting RIBW Brabant
Adres	Zuiderkruisweg 1
Postcode, plaats	5015 TB Tilburg
Telefoonnummer	013-5336646
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41096968
E-mail adres	info@ribwbrabant.nl
Internetpagina	<a href="https://www.ribwbrabant.nl">https://www.ribwbrabant.nl</a>
Rechtsvorm	Stichting

### Onze dienstverlening en opdrachten

RIBW Brabant biedt herstelondersteunende zorg aan mensen vanaf 16 jaar met (ernstige) psychiatrische of psychische kwetsbaarheden. Individueel of in een gezinssituatie.

We doen dit voor een groot deel vanuit de Wmo, in opdracht van de gemeenten in de regio Hart van Brabant. Een ander belangrijk deel van onze zorg wordt vanuit de Wlz bekostigd. Binnen onze regio is VGZ Zorgkantoor hiervoor de contractpartner. Daarnaast wordt een (kleiner) deel van onze zorg gefinancierd vanuit (vooral gemeentelijke) subsidies, de Regeling medische zorg asielzoekers en door Dienst Justitiële Inrichtingen (forensische zorg). Incidenteel bieden we Begeleiding aan jongeren van 16-17 jaar uit hoofde van de Jeugdwet.



**Dit verslag is een aanvulling op ons Jaarbeeld 2023. We geven hiermee meer inzicht en leggen verantwoording af over het gevoerde beleid, inspanningen en prestaties.**

## Waanzinnig

Stichting Waanzinnig is een deelneming van RIBW Brabant. Stichting Waanzinnig exploiteert een restaurant in hartje Tilburg aan de Willem II straat. Restaurant Waanzinnig is een restaurant met een bijzonder verhaal. Het team bestaat uit deelnemers (mensen met een psychiatrische kwetsbaarheid met een dagbestedingsvraag), leer-werk-coaches van RIBW Brabant en ervaren horecamedewerkers. Deelnemers krijgen de begeleiding die zij nodig hebben en leren de kneepjes van het horeca vak. Voor sommigen is Waanzinnig de springplank naar betaald werk.

## 1.3 Samen op koers in 2023

### Missie RIBW Brabant

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 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.



**Voor cliënten hebben we onze missie en visie vertaald in het motto 'Ga voor een leven dat jou past'.**

### Visie op herstel

Voor het behalen van onze missie 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:

- In het herstel bepaalt de cliënt waar mogelijk zelf wat hij of zij nodig heeft, waarin wij begeleiding bieden. Het ene moment is er meer zorg nodig dan het andere. We bieden 24/7-zorg tot en met 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 herstelondersteunende zorg neemt ervaringsdeskundigheid een belangrijke plek in omdat de ervaring leert dat deze groep professionals zich goed met de cliënt kan verbinden.

### Ruimte om te doen wat nodig is

De besturingsfilosofie van RIBW Brabant is geënt op de wens te ‘werken vanuit de bedoeling’. Het proces van de cliënt is hierin uitgangspunt en eigenaarschap erg belangrijk. Met resultaatverantwoordelijke teams bieden we ruimte voor optimale uitoefening van het vakmanschap van onze medewerkers om, samen met anderen, beter aan te kunnen sluiten bij de leefwereld van de cliënt en te doen wat nodig is, zo lang als nodig is, voor een solide basis voor herstel.

Ons organisatie-model is opgebouwd uit vier clusters, waarbinnen (resultaatverantwoordelijke) teams werkzaam zijn. We kiezen ervoor verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Dit draagt eraan bij dat schotten verdwijnen, regeldruk afneemt en professionals ruimte ervaren te doen wat nodig is.

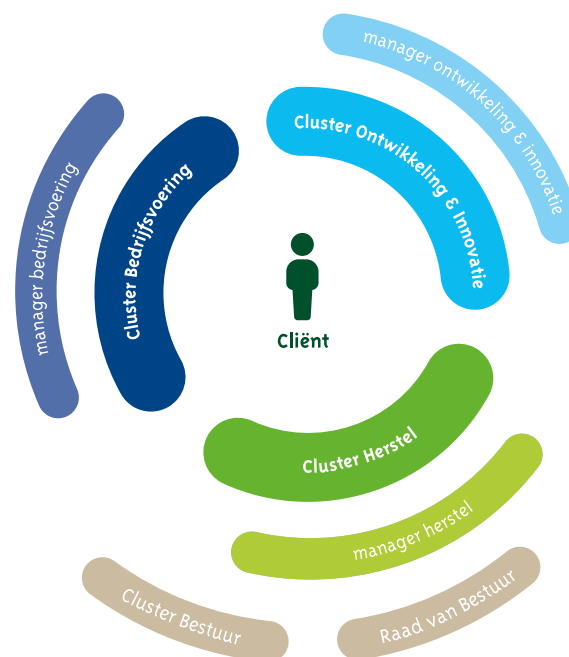
### Motto en kernwaarden

Voor cliënten hebben we onze missie en visie vertaald in het motto: ‘Ga voor een leven dat jou past’. Onze corporate film, **RIBW Brabant: ga voor een leven dat jou past – op YouTube** illustreert dit motto.

Hiernaast hebben we 3 kernwaarden benoemd, van waaruit onze medewerkers optrekken en handelen: Vertrouwen, verbinding en vakmanschap.

Bij een evaluatie van de besturingsfilosofie en de koers kwam voorjaar 2023 naar voren dat de kernwaarden een aanscherping konden gebruiken. Daarnaast was een belangrijke bevinding dat voor teams de organisatorische principes achter hun resultaatverantwoordelijkheid niet meer helder waren. Dit richtte zich met name op de vraag of er -op maat bij teams - mogelijk toch duurzaam behoefte was aan een leidinggevende, sturende rol, gezien de toename van complexiteit in zorg, de druk op de personele bezetting in combinatie met verloop (met ook verlies van opgebouwde organisatorische kennis binnen teams) en de benodigde aandacht, herkenning en helderheid als werkgever voor medewerkers in een toenemend ingewikkelde context. Dit maakte dat we aanvullend op de kernwaarden een set van leidinggevende principes hebben geformuleerd, die houvast bieden voor onze medewerkers met tegelijk ruimte om onze organisatie op een passende, flexibel en helder te richten en in te richten.

Op de volgende pagina lees je de aangescherpte kernwaarden en navolgend de aanvulling met de leidende principes, zoals deze in juli 2023 in een geactualiseerd document over onze besturingsfilosofie en beleidscyclus zijn vastgesteld.



**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.

**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 zijn ons bewust van de (steeds veranderende) context waarin we ons werk doen. Waar we zijn, zijn we present. We laten niet los tot de ander vastheeft. Hiervoor weten we waar we zelf goed in zijn, maar ook waar onze grens ligt en waarvoor we dus de expertise van anderen inroepen.

**Vertrouwen:** we spreken af wat we doen en doen wat we afspreken. We gaan uit van de goede intenties van de ander. Met vertrouwen als basis werken we samen. Dit geldt voor collega's, partners, opdrachtgevers en de cliënt en zijn naasten. Zo vormt vanuit onze herstelvisie vertrouwen de basis voor het met de cliënt werken aan zijn of haar herstel.

## Leidende principes

Voor het verder invullen van de kernwaarden binnen onze organisatie werken we aanvullend met een aantal leidende principes. Deze staan aan de basis van onze werkwijzen, de manier waarop we organiseren en hoe we sturen op het realiseren van onze missie, onze visie op herstel, onze strategische koers. De leidende principes binnen onze besturingsfilosofie zijn:

- Het eigenaarschap van onze medewerkers, met professionele ruimte om te doen wat nodig is, vormt organisatie breed het vertrekpunt. Dit zien we terug in de manier waarop we verantwoordelijkheid geven, nemen en afleggen. We leggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.
- Onze medewerkers werken in resultaatverantwoordelijke teams: een team is gezamenlijk verantwoordelijk voor (een deel van) de opdracht van RIBW Brabant; aan de hand van de vijf perspectieven staat een team hiervoor samen aan de lat, zie hierna.
- We hebben elkaar nodig voor de opdracht: Alle teams samen maken RIBW Brabant. Met zijn allen ondersteunen en faciliteren we passend de opdracht van RIBW Brabant. Elke medewerker kent en past in zijn rol en functie: je weet waar je van bent en ook waar je niet van bent. We zetten onze eigen expertise in en benutten (zo slim mogelijk) de expertise van anderen. Hiertoe zoeken we proactief de dialoog op, om aan te sluiten bij elkaar, bij collega's, bij partners, de client. Zo maken we onze missie waar.

Op basis van de leidende principes hebben we de keus gemaakt voor minder management, contextueel leiderschap (wendbaar en flexibel kunnen aansluiten bij ontwikkelingen in onze omgeving) en voor een indeling van de organisatie in inhoudelijke clusters. Dit laatste sluit aan bij onze herstelvisie en draagt bij aan een efficiënte, resultaatgerichte bedrijfsvoering.

Voor het realiseren van onze missie willen we een wendbare organisatie zijn. De leidende principes vormen daarbij steeds een basis voor onderling gesprek en afwegingen over organisatorische keuzes.

Op onze website lees je meer over onze missie, onze kernwaarden en de manier waarop wij deze waarden invullen in de dagelijkse praktijk.

Het beter vertellen van verhalen en delen van successen zien we bij RIBW Brabant als een verbeterpunt, dat ook een plek in het jaarplan voor 2024 heeft gekregen.

## Strategische koers ‘Samen werken aan herstel’ 2020-2023

2023 zou het laatste jaar zijn van onze strategische koers 2020-2023 ‘Samen werken aan herstel’, begin 2020 ingezet. Gezien een voorgenomen wisseling in bestuur eind 2023, wegens het aankomend vertrek van bestuurder Marina Hesens, werd het voorbereiden van een nieuwe koers echter bewust doorgeschoven naar 2024. Dit om de nieuwe bestuurder, Gertrude Graumans, vanaf haar start optimaal het roer in handen te geven, met ruimte voor een eigen invulling van de koers c.q. uitwerking van het meerjarenbeleid. 2024 kan daarom gezien worden als een overgangsjaar, waarbij we in het jaarplan voor 2024 nog leunen op de koers van 2020-2023.

## Vijf perspectieven binnen onze koers

Door de hele organisatie heen voeren we het onderling gesprek en maken we keuzes vanuit vijf verschillende perspectieven. Binnen onze resultaatverantwoordelijke teams werken we met woordvoerderschappen, gericht op deze vijf perspectieven.



**Cliëntperspectief:** we gaan voor herstelondersteunende zorg op maat, met de cliënt aan het roer.



**Medewerkers- en teamperspectief:** alle medewerkers werken in resultaatverantwoordelijke teams aan de verschillende perspectieven. Medewerkers hebben ruimte om te doen wat nodig is en ervaren zich daarin ondersteund door de organisatie.



**Partnerperspectief:** we werken samen aan een gedeelde maatschappelijke agenda.



**Ontwikkeling en Innovatie perspectief:** we gaan voor inhoudelijke, technologische én samenwerkingsinnovatie.



**Bedrijfskundig perspectief:** we geven proactief en vanuit partnership invulling aan onze rol van opdrachtnemer en zijn koploper in herstelondersteunende zorg in de regio.

Om medewerkers en partners in een oogopslag zicht te geven op onze strategische koers maken we gebruik van infographics. Dit ondersteunt onze teams ook bij het voeren van het onderling gesprek over richting, prioriteiten en realisatie. We delen bijv. jaarlijks een infographic met de belangrijkste speerpunten uit het jaarplan, zie bijlage 2. En het ‘waarom’ van de koers is helder in beeld gebracht in een infographic **Strategische koers 2020-2023 – RIBW Brabant**. Je vindt deze ook verkort op onze website.

## Bestuurswissel

Vanaf 2017 was Marina Hesens bestuurder van RIBW Brabant. In verband met haar wens met prepensioen te gaan eind 2023, startte RIBW Brabant in het voorjaar van het verslagjaar het werving- en selectieproces voor een nieuwe bestuurder. Deze is gevonden in Gertrude Graumans, zij is per 1 november 2023 gestart.

## Voorbereiding koers 2025-2029

Bij het uitkomen van dit jaarverslag, mei 2024, is RIBW Brabant volop bezig met de voorbereiding van een koers voor 2025-2029. We benutten daarbij de ervaring opgedaan bij de vorige koers. Opnieuw willen we medewerkers en partners nauw betrekken bij het maakproces.

Op geleide van de koers 2020-2023 hebben we samen met medewerkers en partners de beweging gemaakt van een organisatie in een netwerk naar een netwerkorganisatie. Voor de nieuwe koers 2025-2029 willen we een gedeelde visie op de opdracht en agenda voor RIBW opmaken. Daarnaast zien we als extra uitdaging het voeren



van het gesprek over de positionering van onze onderscheidende deskundigheid, onze identiteit, in het licht van de maatschappelijke opgave: wat hebben we samen te doen, waar ben jij van, waar ben ik van, wat is onze gezamenlijke opgave en hoe realiseren we die samen slim en toekomstbestendig.

### **Van een organisatie in een netwerk naar een netwerkorganisatie**

Bij het opstellen van de koers 2020-2023 legden we accent op de noodzaak om nauwer samenwerking op te zoeken: Door een toename van de complexiteit van de zorgvraag en om steeds meer mensen te ondersteunen gewoon in hun eigen huis, in eigen buurt en wijk werken we steeds vaker intensief samen met anderen. Niet alleen met het sociaal netwerk van de cliënt, maar ook met wijkprofessionals en regionale partnerorganisaties.

Naast het verder verbeteren van samenwerking in de keten om passende, op de leefwereld van de cliënt aansluitende herstelondersteunende zorg te bieden, zien we het bijdragen aan een inclusieve wijk, buurt of regio nadrukkelijk ook als een belangrijke samenwerkingsopgave. We participeren toenemend en duurzaam in samenwerkingsprojecten met netwerkpartners die hierop gericht zijn, zoals het Maatschappelijk Steunsysteem, wijkcirkels en Het Kiemuur, zie pag. 17 over preventie in de wijk.

Samen bereik je meer. In de toenemende netwerksamenwerking brengen we onze eigen maatschappelijke opdracht en onderscheidende expertise in, dit vergt goede onderlinge afstemming. Meer over onze missie en onze onderscheidende inbreng in de zorg, lees je onder Missie en onder Visie op herstel.



### **Siem van start**

Voor de inkoop van Wmo zorg in de Regio Hart van Brabant, vormden we in 2022 samen met nog 9 andere partners een niet-vrijblijvend samenwerkingsverband dat vanaf 2023 de verantwoordelijkheid krijgt voor de uitvoering van de gehele Wmo zorg gericht op begeleiding, dagopvang en Wmo Beschermd Wonen in de regio. De gunning betreft een meerjarencontract, waaraan financiering in de vorm van een taakbudget is gekoppeld.

Het tijdpad tussen gunning (27 oktober 2022) en start van uitvoering van zorg, per 1 januari 2023, was daarbij zeer kort. Voor de uitvoering van zorg 'met Siem' hebben we een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie voor Wmo Begeleiding en een gezamenlijke backoffice ingericht. Meer lees je hieronder.

## 1.4 Belangrijke ontwikkelingen in 2023

### Kernprestaties

De volgende kengetallen geven kernachtig zicht op onze dienstverlening en onze inzet in 2023:

Clënten	31-12-2023	31-12-2022	Medewerkers	31-12-2023	31-12-2022
Beschermd wonen	464	426	FTE	397,3	395,8
Begeleiding*	219	882	% Wijkteam	67,1 %	81,5 %
Forensisch	22	29	% Siem gebiedsteam	13,9 %	
Safehouse	2	3	% Vrouw	74,2 %	73,4 %
Krew (deelnemers)	145	164	% Man	25,8 %	26,6 %
Onder 18 jaar	7	12	Gemiddelde leeftijd	41	40
Budgetbeheer	233	266	Gemiddeld aantal dienstjaren	6,1	5,8
			Ziekteverzuim	8,4 %	9,2 %
Financieel	2023	2022			
Bruto-omzet	€ 37.528.000	€ 37.880.000			
Resultaat	- € 1.228.000	- € 182.000			

Meer over onze resultaten en prestaties lees je in 1.5 en 1.7.

### Met Siem uitvoering Wmo zorg in de regio Hart van Brabant

Na gunning eind 2022, was de meest impactvolle ontwikkeling in 2023 de start van de uitvoering van Wmo Begeleiding, WMO Beschermd Wonen en Ontwikkelingsgerichte Arbeidsmatige Dagbesteding per 1 januari 2023, met Siem (meer over Siem lees je op [www.metsiem.nl](http://www.metsiem.nl)).

Dit had een grote impact vanwege de omvang en intensiteit van consequenties voor RIBW Brabant:

- Nagenoeg de helft van onze dienstverlening bieden wij onder het contract voor Wmo met de gemeenten.
- We hebben ons met 9 andere partners gecommitteerd aan de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze zorg in de hele regio inclusief bijbehorende transformatie opgave, waarbij we werken op basis van nieuwe, innovatieve manier van bekostiging (taakbudgetten), in een partnership met de regionale gemeenten. Dit vanuit de overtuiging dat we -met ruimte voor het veld- gezamenlijk beter duurzaam betaalbaar goede zorg kunnen organiseren.
- De 10 partners binnen Siem trekken vanuit een gezamenlijk gevoeld belang samen op om de ontwikkelopgaven op Wmo Begeleiding en Wmo Beschermd Wonen te realiseren. Dit op basis van een gezamenlijk geformuleerde visie op beide inkoopsporen en een in partnerschap met de gemeenten verder opgesteld plan van aanpak.
- Samen met 4 andere partners c.q. combinanten binnen het voornoemd samenwerkingsverband dragen wij het risico om de zorg betaalbaar te houden, passend binnen afgesproken budgetten. RIBW Brabant is Penvoerder van Siem. Deze onderscheiden rol heeft met name betrekking op de invulling van de verbinding met de gemeenten, voortvloeiend uit de raamovereenkomsten met de gemeenten, als ook de toewijzing en onderlinge verdeling van de middelen.
- Voor gunning van het meerjarencontract was een dekkend samenwerkingsverband van zorgaanbieders voor de hele regio een vereiste. Vanaf 1 januari 2023 heeft het samenwerkingsverband achter Siem hiervoor overeenkomsten van onderaanneming gesloten met lokale zorgaanbieders, nodig voor het bieden van continuïteit van zorg.

Een impactvolle vereiste gekoppeld aan de gunning voor het meerjarencontract, betrof de keuze van de Regio om de inkoopsporen Wmo Begeleiding en Wmo Beschermd Wonen te splitsen, onder meer vanuit de visie om voor begeleiding populatiegericht te gaan werken met multidisciplinaire gebiedsteams. Voor de medewerkers in het primair proces had dit als grote consequentie dat er een wisseling van cliënten zou plaatsvinden en zij gevraagd werden een keuze te maken om tussen het werken in een gebiedsteam dan wel wijkteam. Meer hierover lees je op pag. 21.

### **Krapte op de arbeidsmarkt**

In 2023 kampten we (net als anderen) nog steeds met een flinke krapte op de arbeidsmarkt. Op deze algemene ontwikkeling hebben we flink de zeilen bijgezet, gericht op het weer in balans krijgen van uitstroom en instroom. Er was sprake van veel onzekerheid bij medewerkers, voortkomend uit het hierboven geschetste proces van ontvlechting, en we hebben hierop zo goed als mogelijk geïnvesteerd, om ongewenste uitstroom te beperken. Hiernaast zijn we ons bewust van de continue uitdaging om medewerkers te behouden door ze te binden, boeien, ze te ondersteunen en om uitval door bijv. ziekte zo veel als mogelijk te voorkomen. Maar ook voor de uitdaging te kijken naar slimme, ontlastende oplossingen om met de menskracht die je hebt, meer voor elkaar te krijgen. Meer hierover lees je op pag. 23.

### **Kostenstijging door inflatie en CAO**

De energiecrisis waarmee we te maken kregen in 2022 vlakke af door overheidsmaatregelen, helaas de inflatie niet. Met name het doorberekenen van de hogere indexeringen door leveranciers heeft voor RIBW Brabant tot hogere materiële kosten geleid, bijv. voor de huisvesting door particuliere verhuurders, voor softwarecontracten, voor advies- en accountantskosten en voor inhuur van zzp-ers. Hier komt in 2023 ook de CAO loonkostenstijging bij. Deze tussentijdse CAO-loonstijging was niet voorzien in de begroting, lees ook verder hierover onder 1.7.

Cliënten die (tijdelijk) bij ons verblijven met een Beschermd Wonen indicatie krijgen leef- en voedingsgeld. Normaliter vindt jaarlijks een aanpassing plaats op basis van indexcijfer NIBUD. Door de hoge inflatie zijn, conform afspraken met de Cliëntenraad, de cliëntgelden in 2023 opnieuw tussentijds twee keer verhoogd, op geleide van publicatie van nieuwe cijfers over de kosten voor voeding door het NIBUD.

## **1.5 Beleid, inspanningen en prestaties**

Hieronder lees je een impressie van ons beleid, de inspanningen en resultaten bereikt in het verslagjaar.

### **Ontwikkeling van onze zorg**



## **Cliëntperspectief**

### **Impact inkoop Wmo, splitsing in onze zorg**

De Wmo inkoop heeft grote implicaties gehad voor cliënten en medewerkers van RIBW Brabant. Vanaf de gunning eind 2022 is een splitsing voorbereid in de zorg voor cliënten die Wmo begeleiding ontvangen en cliënten met een indicatie voor Beschermd Wonen of Beschermd Thuis. Onze medewerkers moesten hierbij kiezen of ze in een wijkteam willen blijven werken, of dat ze willen werken in een gebiedsteam van Siem. Voor cliënten betekent dit dat zij hierdoor in 2023 mogelijk te maken hebben gehad met een noodzakelijke wisseling in begeleiding.

Binnen de gebiedsteams van Siem zijn onze uitvoerend professionals samen gaan werken met collega's van de andere organisaties binnen het samenwerkingsverband. Deze gebiedsteams worden gevormd door zogenaamde T-shape professionals (professionals die specialist en generalist zijn) met verschillende expertises die individueel

en samen resultaatgericht werken. Zij dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het bieden van de juiste ambulante Begeleiding aan alle cliënten in hun werkgebied. De transitie betreft ruim 4000 cliënten en ongeveer 300 fte medewerkers. Van RIBW Brabant gaan in 2023 ongeveer 60 fte over naar een gebiedsteam.

Ook voor de teams Beschermd Wonen betekent dit een verandering. Zij richten zich vanaf 2023 op Beschermd Wonen en op Beschermd Thuis voor alle financieringsvormen. Voor Beschermd Wonen ligt er als uitdagende transformatie-opgave om toe te werken naar een mix met meer Beschermd Wonen zonder verblijf (in 2026: 60% BW met verblijf en 40% BW zonder verblijf). Dit vraagt dat de omvang van Beschermd Thuis, het bieden van begeleiding zonder verblijf, waarbij nog wel sprake is van onplanbare zorg en 24-uur bereikbaarheid en beschikbaarheid, de komende jaren sterk zal toenemen.



De veranderde inkoop van Wmo-zorg had veel impact op onze wijkteams. Het project Beschermd Wonen richt zich op het kwalitatief goed neerzetten van de Beschermd Wonen teams, aansluitend op onze missie en visie. Doelen: Iedere cliënt krijgt de passende ondersteuning en verblijft op de juiste plek, de ondersteuning sluit aan bij de fase van herstel waarin de cliënt zich bevindt en: We werken aan duurzaam herstel.

Bij de overgang van cliënten naar een gebiedsteam, heeft RIBW zoveel mogelijk ingezet op een 'warme overdracht' op geleide van de behoefte van de cliënt, ook als dit in voorkomende gevallen minder efficiënt was. Indien bij de begeleiding ervaringsdeskundigen van RIBW Brabant betrokken waren, is hun aandeel in de begeleiding 'met Siem' gecontinueerd, ondanks dat deze niet participeren in de gebiedsteams.

#### **Project Beschermd Wonen van start**

Noodgedwongen ging het eerste half jaar veel aandacht uit naar het formeren van de gebiedsteams met Siem in Hart van Brabant. Naarmate de ontvlechting vorderde, kregen onze wijkteams het steeds zwaarder, met grote moeite om de bezetting c.q. roosters rond te krijgen en stagnatie in beleid en plannen. Vanaf de zomer van 2023 zijn we gestart met het project Beschermd Wonen. Dit is een vervolg op het afgesloten project Herstelgericht werken, dat zich vooral op resultaatsturing richtte.

Het project Beschermd Wonen richt zich op het kwalitatief (weer) goed neerzetten van de Beschermd Wonen teams, aansluitend op onze missie en visie. Focus ligt op bereiken van een kwaliteitsverbetering in herstelgericht werken, waarbij een combinatie wordt gemaakt met Positieve gezondheid en nieuwe betekenis wordt gegeven aan het thema Eigen Regie. Doelen: Iedere cliënt krijgt de passende ondersteuning en verblijft op de juiste plek. De ondersteuning sluit aan bij de fase van herstel waarin de cliënt zich bevindt. We werken aan duurzaam herstel.

Lopende het project willen we op iedere locatie een leefmilieu/woonvorm neerzetten passend bij de doelgroep. Dit doen we aan de hand van

de positieve gezondheid pijlers. We laten daarbij de behoefte van de doelgroep aansluiten op ons aanbod en kijken hierbij naar waar we wel van zijn en waar we niet van zijn en welke samenwerking in de keten we daarbij nodig hebben.

Het gaat hierbij om Beschermd Wonen, Beschermd Thuis, ambulante en verblijfszorg vanuit de Wlz en forensische zorg. In 2024 wordt het project Beschermd Wonen een belangrijk onderdeel van het verbeterprogramma Basis in Balans.

### **Uitbreiding ondersteuningsstructuur voor complexe casuïstiek**

Gezien de sterke toename van de omvang van de groep cliënten met (zeer) complexe problematiek, hebben we binnen RIBW Brabant de collegiale steunstructuur van het intern adviesteam (IAT) ingesteld. Het intern advies-team voorziet in een laagdrempelig toegankelijke structuur voor casuïstiekbespreking. Het laagdrempelig kunnen aanmelden en inbrengen van cliëntvragen in casuïstiekoverleg op vaste momenten in de week, draagt bij aan het tijdig aan de bel trekken, afstemmen, leren, kunnen bieden van andere perspectieven en het voorkomen van escalaties of beëindiging van zorg. Een pool van medewerkers bestaande uit herstelcoaches met veel expertise op dit vlak, psychologen en ervaringsdeskundigen, draagt het intern adviesteam. Zij leren hier op hun beurt ook weer van. Een succesfactor is dat adviezen van het intern adviesteam niet vrijblijvend zijn. Het IAT werkt heel goed, zo maken we op uit een reductie in het aantal incidentmeldingen betreffende escalaties, uit een reductie in het aantal eenzijdige beëindigingen van zorg, maar bijv. ook uit de resultaten van het medewerkers onderzoek dat medewerkers zich gesteund voelen.

In 2023 is op basis van evaluatie, de optie van het teamoverstijgend (een tijdje) meelopen met een herstelcoach of herstelondersteuner, als steun in de rug bij een complexe casus, als aansluitende interventie mogelijkheid toegevoegd.

Het intern adviesteam is vanaf 2024 een Goed Voorbeeld van zorgkantoor VGZ. Dit betekent dat wij voor bredere introductie van deze manier van werken een ambassadeursrol vervullen naar andere organisaties.

### **Passende zorg voor cliënten met een Wlz-indicatie**

In 2022 en 2023 hebben we projectmatig, met inzet van projectondersteuners, in de interne ondersteunende organisatie een mooie slag gemaakt om zo passend mogelijk voor cliënten Wlz-zorg in te regelen. In een terugblik eind 2023 constateerden we dat er veel is gerealiseerd: de rol en taken van team zorgregistratie worden krachtig en afgestemd ingevuld, met zorgbemiddeling hebben we de ontwikkelingen in de populatie veel beter in beeld. De resterende beperkte capaciteit aan projectondersteuning draagt er, met de focus op zorginhoud, zorg voor dat centrale expertise onderhouden en gedeeld wordt. Dit is vooral gericht op ondersteuning van collega's, vanuit vragen of proactief vanuit signalen. Zo ligt er bijv. een rol in de opvolging van het intern adviesteam, met vragen die dan richting zorgkantoor, netwerkpartners geleid worden. De projectondersteuning draagt verder via kennissessies (die worden opgenomen en gepubliceerd) actief bij aan kennisdeling op thema's, bijv. als het gaat om dossierhouderschap en regie, en heeft een regulerend effect op het aanvragen van een passend zorgprofiel, met ook aandacht voor de passende betrokkenheid van de juiste partijen. In de samenwerking met het netwerk zien we daarbij meer proactieve aandacht voor dossierhouderschap en verantwoordelijkheid, en bijv. uitbreiding op thuiszorg.

Andere succesvolle interventies in 2023: Het expertisenetwerk Ouderen heeft een visie op ouderenzorg geschreven (niet alleen voor Wlz-cliënten) en een interessant programma op de Dag van de Ouderen (6 oktober) verzorgd, waarbij collega's onder meer konden beleven hoe de beperkingen van ouderdom invloed hebben op het dagelijks functioneren. Team Zorgbemiddeling sluit aan bij de Regiotafel voor complexe casuïstiek. Er is een pilot gestart waarbij we op verschillende onderdelen van verpleging en verzorging hebben onderzocht 'wat werkt' in de praktijk, bijv. als het gaat om het signaleren op lichamelijke gesteldheid, contact met de huisarts, teaminstructie gericht op ADL-taken/verzorging, gezamenlijk evaluatie van het herstelplan, inzet van een eigen verpleegkundige om verpleegkundige handelingen uit te voeren zonder inzet van een onderaannemer. In vervolg hierop onderzoeken we in 2024 verder samenwerking met Traverse en met thuiszorg over mogelijkheden voor standby inzet.

Hiernaast vond succesvol een pilot plaats met de personele inzet van een gastvrouw/gastheer, gericht op groepsbegeleiding, aanwezigheid en dagstructuur. Met name door de cliënten wordt de aanwezigheid, het bijdragen aan samen koken/eten, boodschappen doen, voorzien in groepsgebeuren als waardevol beoordeeld.

Eind 2023 kunnen we concluderen dat voor verblijfscliënten (BW) de verdeling naar financieringsvorm Wmo/Wlz nagenoeg 50/50 is. Qua instroom van cliënten met een langdurige indicatie, zien we na een grote instroom in 2021 en 2022 in het verslagjaar het effect terug van een strenger indicatieproces, met een toename in afwijzingen en ook terugverwijzing naar de Wmo, waar dit voorheen andersom was. Bij de Wlz-clienten zien we daarbij ook de beweging naar beschermd wonen in de thuissituatie terug: oktober 2023 wordt ten opzichte van januari 2023 een toename van 7% van het aantal verblijfscliënten gezien, naast een stijging van 17%(!) in het aantal cliënten dat via een Modulair Pakket Thuis Wlz-zorg ontvangt.



## Ontwikkeling en Innovatieperspectief

### Borging intervisie, aanvang Moreel Beraad

We zien intervisie als een belangrijke drager voor leren en ontwikkelen. De intervisies voor herstelcoaches, herstelondersteuners en ervaringsdeskundigen werkzaam in het primair proces zijn dan ook door gepland in 2024. Een verandering is dat er nu twee interne visoren en twee externe visoren aan de slag gaan, waarbij komend jaar wordt gekeken of de interne visoren kunnen uitbreiden. De samenwerking met de externe visoren wordt overigens als zeer waardevol ervaren. Zij signaleren bijv. mogelijke knelpunten binnen de organisatie, zodat deze tijdig geadresseerd kunnen worden.

In het verslagjaar heeft verder een keer Moreel beraad plaats gehad. Dit is positief geëvalueerd en wordt uitgebreid in 2024. In 2024 zal verder thematisch aandacht uitgaan naar hoe wij het gesprek over afstand en nabijheid voeren, lees hier meer over op pag. 29.

### Ervaringsdeskundigheid borgen en uitbouwen

Het inzetten van ervaringsdeskundigheid is een belangrijk aspect binnen onze herstelvisie. In 2023 zijn allerlei verbeteracties ontwikkeld vanuit het project ervaringsdeskundigheid. Deze zijn voor een groot deel inmiddels uitgetest. De succesvolle interventies die een plek krijgen in het eindadvies van de projectgroep richten zich op de volgende pijlers:

- verbeteren van de stages zodat de studenten aan het einde van hun studie volwaardige, vakbekwame ervaringsdeskundigen zijn. Op dit vlak zijn instrumenten ontwikkeld (zoals een kerncompetentielijst, een stage-monitor en werkafspraken voor betere ondersteuning tijdens de stage). Verder wordt ingezet op betere matching van stageplekken, betere informatie voor stagebegeleiders en een interventie gericht op stigma.
- opzetten van een steunstructuur om ervaringsdeskundigen beter te ondersteunen bij hun werk in de wijkteams. Hieronder valt onder meer individuele coaching, ontwikkelen van collectief vakmanschap en collectieve steun (intervisie, peer-support, deskundigheidsbevordering en trainingen), maar bijv. ook coördinatie op kwaliteitsbeheer en het vormen van een aanspreekpunt binnen de organisatie. De steunstructuur is het eerste jaar intensief, daarna wordt het op maat vervolgd.
- het uitwerken van een hybride scenario voor de positionering van ervaringsdeskundigheid binnen de wijkteams. Door de nieuwe situatie met Siem is het hanteren van de streefnorm van 2 ervaringsdeskundigen per wijkteam niet meer haalbaar. Uitwerking van het beoogde hybride scenario voor inzet vindt in 2024 plaats.

### Gestructureerd innovaties verkennen en verder brengen

Binnen RIBW Brabant werken we met een innovatiewerkgroep via de methodiek van een 'innovatietrechter' gestructureerd aan het verkennen en eventueel verder brengen van (technologische) innovaties.

Voorbeelden van innovaties waarmee we in 2023 geëxperimenteerd hebben in verschillende fases, zijn de AYO Daglichtbril, de Robotkat, de Theaterwerkgroep. Deze lichten we onderstaand kort uit:

Voor het experiment met de AYO daglichtbril begon de werkgroep voorjaar 2023 met drie geselecteerde cliënten en één toegewijde medewerker die de effectiviteit onderzocht. Uit de evaluatie van de pilot blijkt dat de daglichtbril zowel voor cliënten als voor de medewerker makkelijk in gebruik is, weinig belemmeringen kent, maar wel enige structuur vraagt. Bovendien kan gebruik van de daglichtbril leiden tot positieve effecten als sneller in slaap vallen, het hebben van meer energie en een verbeterde stemming. Op basis van deze veelbelovende resultaten is besloten de inzet van de daglichtbril op te schalen naar 10 brillen. Deze 10 brillen worden in de vorm van een verdiepende pilot ingezet voor zowel cliënten als medewerkers. De verdiepende pilot loopt nog tot het voorjaar 2024.



In het najaar van 2023 is een pilot gestart met een robotkat, specifiek ingezet voor één cliënt, op basis van een concrete vraag van een wijkteam over het bieden van een alternatieve vorm van nabijheid, aangezien de nabijheidsbehoefte van deze cliënt groter leek dan het wijkteam en haar sociale netwerk konden bieden. De is dat de robotkat voor deze cliënt bijdraagt aan het verminderen van eenzaamheid en het bevorderen van positieve gevoelens. Uit de eerste tussenevaluatie eind 2023 bleek dat de robotkat inderdaad bijdraagt aan een gevoel van nabijheid, waardoor deze cliënt minder eenzaamheid en meer positieve gevoelens ervaart, specifiek op momenten dat deze cliënt dit nodig heeft. Voorjaar van 2024 vindt de eindevaluatie van deze pilot plaats en wordt gekeken of en in hoeverre de robotkat verder van meerwaarde kan zijn.

We startten eind 2022 met de pilot Theatergroep. Uit de evaluatie met cliënten eind 2023 kwam naar voren dat de Theatergroep bijdraagt aan hun herstel. De theatergroep lijkt met name een positief effect te hebben op het hebben van meer hoop en dromen voor de toekomst, meer zelfvertrouwen, het vaker dingen doen die belangrijk gevonden worden en het vergroten van het sociaal netwerk. Bovendien wordt er veel plezier gemaakt in plaats van met problemen bezig te zijn. De pilot heeft dan ook vervolg gekregen en per medio 2023 draaien er twee theatergroepen. Deze twee theatergroepen worden nauwkeurig gemonitord met als doel weer te onderzoeken welke bijdrage de theatergroep levert aan het persoonlijk herstel van de deelnemende cliënten. Daarnaast wordt gericht gekeken naar in hoeverre de Theatergroep past binnen de Leerlijn voor cliënten dan wel welke andere mogelijkheden er zijn om de theatergroep structureel te borgen.

In 2024 gaan we verder experimenteren met de toepassing van technologische innovaties in de ggz, zoals onder meer met een dagstructuurrobot en spraakgestuurd rapporteren.

In de wijk gaan we er samen met onze partners voor om passende ondersteuning en zorg te bieden. De basis van onze samenwerking is dat iedereen doet waar hij goed in is.



## Ontwikkelen zorg in samenwerking met partners



### Partnerperspectief

Een stabiele woonplek en woonomgeving zijn cruciaal voor het herstel van onze cliënten. Of dit nu thuis is of in de vorm van (tijdelijk) verblijf bij RIBW. Vanuit onze visie op herstel kijken we samen met de cliënt wat de cliënt en zijn netwerk daarin zelf kunnen doen, welke begeleiding wij kunnen bieden en waar aanvullende inzet van anderen nodig is, zoals welzijn of bijvoorbeeld behandeling.

In de wijk gaan we er samen met onze partners voor om passende ondersteuning en zorg te bieden. De basis van onze samenwerking is dat iedereen doet waar hij goed in is. We doen dit het liefst op een manier waarop cliënt en buurt elkaar versterken en de draagkracht en draaglast in een buurt in balans zijn.

#### Werken, leren en dagbesteding

Werken, leren en dagbesteding vormen een belangrijk onderdeel van het herstel van cliënten. Participatie is belangrijk, meedoen is de beste zorg. We hebben daarom een visie op participatie opgesteld. Qua aanbod streven we een doorlopende lijn na in participatie mogelijkheden van recreatieve dagbesteding voor bijv. Wlz-cliënten tot bijv. IPS-trajecten. Als het gaat om werken en leren, voeren we actief beleid dat ervoor zorgt dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden voorbereid op werk en/of worden ingezet in de eigen organisatie of erbuiten. Hiervoor werken we onder meer nauw samen met het UWV, de gemeenten en een groot aantal aanbieders van dagbesteding.

De veranderde inkoop voor Ontwikkelingsgerichte Arbeidsmatige Dagbesteding in de Wmo, maakte een heroriëntatie van ons team KREW (het omgekeerde van Werk) in 2023 noodzakelijk. Er is door onze leerwerkcoaches geïnvesteerd in het opbouwen van een goede relatie met KikMaat/Diamantgroep, die in een groot deel van onze regio hoofdaannemer is geworden voor diensten Ontwikkelingsgerichte Arbeidsmatige Dagbesteding. Met een aantal Siem-partners willen we in 2024 verder inhoudelijk samenwerking opbouwen op dit inkoopspoor.

#### Samenwerking met Novadic Kentron, GGz Breburg en Zorg- en Veiligheidshuis

Mede uit hoofde van het convenant met het Zorg- en Veiligheidshuis, heeft RIBW Brabant in het verslagjaar



als convenantpartner veel geïnvesteerd in (betere) samenwerkingsafspraken, zoals over opschaling met GGz Breburg en de politie, plus over het handelen in crisissituaties. Er is -in verbinding met het intern adviesteam- meer expertise opgebouwd over mogelijke handelingsperspectieven in samenwerking met partners. Dit heeft eraan bijgedragen dat we in 2023 slechts een keer de zorg eenzijdig hebben beëindigd. Op het vlak van verslaving hebben we een doorstart gemaakt meteen aantal lotgenotengroepen, en in samenwerking met Novadic-Kentron een ontwikkelagenda opgesteld. Op basis hiervan zullen we in 2024 onder meer een pilot met deze partner starten. Ander noemenswaardig voorbeeld is dat we vanaf 1 november met Siem, in nauwe samenwerking met het Zorg- en Veiligheidshuis zijn gestart met een verstevigingsaanpak.

### **Verstevigingsaanpak met Siem**

Per 1 november is vanuit bescheiden schaal de verstevigingsaanpak van Siem gestart. Bij onze medewerkers en in het veld wordt het team nu al gezien als een mooi voorbeeld van de meerwaarde die de samenwerking binnen Siem oplevert.

Het Verstevigingsteam sluit aan bij het programma complexe casuïstiek, opgesteld door de Regio Hart van Brabant. De verstevigingsaanpak richt zich op een kleine, maar bewerkelijke doelgroep, waarbij sprake is van complexe, meervoudige problematiek. Het gaat om cliënten die tussen wal en schip vallen, zorgen voor overlast en/of onveiligheid of waarvoor bestaande structuren en samenwerkingen te kort schieten. Hiervoor bestaat binnen de regio een breed scala aan overlegtafels, zoals bijv. Perron Beschermd Wonen. Vanuit Siem werd voorzien dat er (nog) iets anders nodig was: een verbeterde 'hands-on' verstevigingsaanpak om deze complexe casuïstiek duurzaam aan te pakken.

Inzet is beter aansluiting te vinden bij de bestaande basisvoorzieningen, door meer naar de problematiek toe te bewegen om tot de juiste oplossingen te komen. Het Verstevigingsteam ondersteunt de medewerker(s) van Siem op de locatie waar zij werken en waar de client woont. De medewerker wordt dus versterkt in zijn professioneel handelen. Doel is dat de cliënt de best passende zorg krijgt in de huidige woonomgeving. Het probleem wordt niet verplaatst, maar er wordt maatwerk geleverd om herstel te bevorderen. Indien de ondersteuning van het Verstevigingsteam onvoldoende blijkt te zijn, bestaat er een nauwe samenwerking met het Advies- en Triagepunt van het Zorg- en Veiligheidshuis voor opnemen van mogelijkheden in het opschalingslandschap binnen Hart van Brabant.

### **Meer cliënten wonen (t)huis in de wijk**

Het lukt om cliënten meer thuis in de wijk, in hun eigen woning, te laten wonen: in 2023 zien we een grote ontwikkeling in de indicaties voor Wmo Beschermd Thuis en voor Wlz-zorg via een Modulair Pakket Thuis. Dit is het effect van gezamenlijke inspanningen met onder meer gemeente Tilburg, met woning corporaties en partners binnen Siem, die zich richtten op het scheiden van wonen en zorg, de ontwikkeling van tussenvormen tussen beschermd en zelfstandig wonen in en op onderlinge afstemming over de definities van woonvormen, bijdragend aan gemeenschappelijke taal en handelingsperspectief voor medewerkers.

### **Woonzorgvisie**

In de Regio Hart van Brabant hebben de gemeenten in het verslagjaar met betrokkenheid van alle relevante partijen gewerkt aan een concept woonzorgvisie. Hierbij is vanuit verschillende hoeken en perspectieven gekeken naar woonproblematiek, uiteindelijk resulterend in een gezamenlijke woonvisie met vier pijlers om wonen en zorg beter aan elkaar te verbinden. Onderwerp is onder meer verder aandacht voor nieuwe zorgconcepten, bijv. leren van hoe ouderen en studenten gehuisvest worden. In 2024 zal de besluitvorming worden afgerond en wordt de woonzorgvisie verder vertaald naar convenanten en samenwerkingsafspraken.

### **Gemengd Wonen 'Kompas op Zuid'**

RIBW Brabant werkt nauw samen met partners, woning corporaties en gemeenten om passende woon- en begeleidingsconcepten te realiseren, bijv. in de vorm van regionale gebiedsgerichte samenwerkingsprojecten op het vlak van Gemengd Wonen en Prikkelarm wonen.



**RiBW Brabant werkt nauw samen met partners, woningcorporaties en gemeenten om passende woon- en begeleidingsconcepten te realiseren, zodat het lukt om meer cliënten thuis in de wijk, in hun eigen woning, te laten wonen. Na jaren van voorbereiding opende in 2023 'ons' eerste gemengd wonen complex: Kompas op Zuid.**

Na jaren van voorbereiding is het dan in 2023 bijna zover: de opening van 'ons' eerste gemengd wonen project: Kompas op Zuid (bij zwembad Stappegoor). In het complex komt een mix van bewoners, bestaande uit mensen die met spoed een woning zoeken (zoals statushouders en alleenstaande gescheiden ouders) en mensen met een geïndiceerde ondersteuningsvraag. Om in aanmerking te komen voor een appartement is het belangrijkste criterium dat mensen bereid zijn een goede buur te zijn en actief bijdragen aan de sociale cohesie. De begeleiding in het complex wordt gegeven door een samengesteld team van medewerkers van RiBW Brabant, Prisma, SMO Traverse, Tiwos en ContourdeTwern. ContourdeTwern draagt daarbij zorg voor communitybuilding, een randvoorwaardelijk onderdeel van het concept.

#### **Prikkelarm wonen**

Vanaf het voorjaar van 2023 werd op initiatief van de gemeente Tilburg het overleg over Prikkelarm Wonen weer volop opgestart en kwam het project in een stroomversnelling terecht. Bij dit project Prikkelarm Wonen zetten een aantal zorgorganisaties (waaronder RiBW Brabant, Traverse, Amarant, GGz Breburg), woningcorporaties (wo. WonenBreburg, Tiwos, TBV) en de gemeente zich in om een woonvorm te ontwikkelen voor een cliëntengroep die in een normale woning en woonomgeving te veel prikkels ervaart. Voor deze kwetsbare groep bestaat er op dit moment geen passende woonvorm, waardoor cliënten onnodig lang in een woonvorm voor Beschermd wonen verblijven. Prikkelarm kunnen ze met begeleiding wèl zelfstandig wonen.

Zoals beoogd wordt in 2025 een Prikkelarm Wonen locatie gerealiseerd aan de rand van de ring in Tilburg-Noord. De partners binnen Siem hebben afgesproken dat zij deze samenwerking met de corporaties als Siem aan gaan. De voorbereidingen voor projectontwikkeling en -realisatie lopen door in 2024.

#### **Preventie in de wijk samen uitbouwen**

Met het Kiemuur (een infrastructuur in de wijk, geleid door ervaringsdeskundigen met een wekelijkse bijeenkomst in de eigen woonomgeving voor iedereen die contacten en/of advies zoekt, en met daarnaast soms aanbod van activiteiten en herstelcursussen) leveren we een bijdrage aan de verbinding in de wijk en aan het bieden van een steunsysteem voor kwetsbaardere bewoners van de wijk. In goed samenspel met samenwerkingspartners en informele zorg gaat hier een preventieve werking vanuit en draagt dit bij aan participatie.

RIBW Brabant organiseert Kiemuren op een behoorlijk aantal locaties in steden en dorpen in de regio. In de zomer is RIBW Brabant door de gemeente Land van Heusden en Altena gevraagd op een aantal plaatsen in hun gemeente een Kiemuur te gaan realiseren. Meer over het Kiemuur, de locaties van Kiemuren en over het Maatschappelijk Steun Systeem, vind je op [www.ribwbrabant.nl/het-kiemuur](http://www.ribwbrabant.nl/het-kiemuur) en op [www.msstilburg.nl](http://www.msstilburg.nl).



## Ontwikkeling en Innovatieperspectief

### Ontwikkeling laagdrempelige steunpunten

We zetten ons in voor het versterken van de mentale gezondheid in de regio. De financiering van de Kiemuren en MSS (maatschappelijk steunsysteem) wordt steeds duurzamer. Deels blijft het een jaarlijkse financiering, maar minder incidenteel en meer structureel. Met elkaar werken we toe naar nog een breder aanbod op het gebied van preventie. Zo wordt de leerlijn cliënten in 2024 verder door ontwikkeld en is in 2024 het streven om -samen met partners- een herstelacademie te lanceren.

We voelen ons hierin gesteund door het Integraal ZorgAkkoord (IZA). Vanuit het Integraal ZorgAkkoord (IZA) hebben de Nederlandse gemeenten zich verbonden aan het realiseren van een dekkend landschap van laagdrempelige steunpunten. In het Regioplan IZA Midden-Brabant is als actiepunt opgenomen te onderzoeken wat nodig is om vanuit de bestaande infrastructuur op het vlak van preventie en mentale gezondheid te komen tot een voldoende dekkend landschap. Dit loopt over naar 2024.

### Innoveren met anderen

Om kennis en informatie op het gebied van eHealth/zorgtechnologie te halen en brengen nemen we deel aan de kartrektersgroep eHealth best practices, gefaciliteerd vanuit koepelorganisatie Valente. Hierin zijn verschillende RIBW's en andere partijen uit het sociaal domein vertegenwoordigd. Streven is om deze samenwerking te verstevigen en in 2024 te participeren in initiatieven vanuit deze kartrektersgroep.

Daarnaast bestaat de ambitie om in 2024 met coalitiepartners binnen Siem een innovatieplatform te ontwikkelen.

Binnen Siem lag in 2023 allereerst prioriteit bij het laten landen van de algehele visie op de transformatie en beweging; pas voor komend jaar verwachten wij dat ruimte ontstaat voor een doorvertaling op het thema innovatie.



In 2023 is er een visie geschreven op leren en ontwikkelen en op onze Academie. De verdieping van de herstellvisie heeft een plek gekregen in alle interne trainingen. Ook zetten we in op meer samenwerking met andere teams.

## Ontwikkeling van onze medewerkers

### Visie op leren en ontwikkelen, vertaling naar aanbod

In 2023 is er een visie geschreven op leren en ontwikkelen en op onze Academie.

Als onderdeel hiervan zetten we in op meer samenwerking met andere teams of afdelingen. Dit is in de praktijk terug te zien bij bijvoorbeeld de agressietraining, waarbij nauw samengewerkt wordt met de teamcoaches, beleid en psychologen. In 2024 zal de visie worden vastgesteld.

De verdieping van de herstelvisie heeft een plek gekregen in alle interne trainingen. Zo is onder meer de training 'basis voor herstel' onderdeel geworden van de introductie cursus. Evaluatie en de doorontwikkeling van interne trainingen behoeft blijvend aandacht. Het gemiddeld cijfer van de deelnemers is goed, maar we zien altijd verbetermogelijkheden.

In het verslagjaar zijn er door teams veel specifieke ontwikkelvragen neergelegd bij team Training & Ontwikkeling. Hier is een passend aanbod voor gemaakt of er is doorverwezen naar externe partijen. Eind 2023 is verder een behoeftepeiling uitgezet in de organisatie om erachter te komen waar de behoeftes liggen als het gaat om leren en ontwikkelen. In september 2024 zal hierop een doorontwikkeling volgen.

Tenslotte is in 2023 is een succesvolle samenwerking gestart met MEE de Meentgroep in het aanbieden van de training LVB – psychiatrie. Deze samenwerking wordt in 2024 gecontinueerd. We zien een toename in aanvragen vanuit externe opdrachtgevers om trainingen op maat aan te bieden over bijvoorbeeld de herstelvisie, zoals van een ROC, het UWV en een gemeente.

### Kennisontwikkeling en -deling

In 2023 hebben we twee keer geëvalueerd hoe wij werken met Expertise Ontwikkelnetswerken (EON's). Het proces is opnieuw beschreven en de veranderingen doorgevoerd. Dit houdt in dat iedere EON een facilitator en een aanjager als rol heeft. Daarnaast gaat er gewerkt worden met leerwijzers en krijgt iedere EON een soort menukaart waarop medewerkers kunnen zien wat het aanbod is over het thema.

In 2023 hebben de EONs diverse activiteiten georganiseerd gericht op verdieping van kennis van collega's, zoals de Week van de verslaving en de Dag van de Ouderenzorg.

### Digitale vaardigheden

Voor het vergroten van digitale vaardigheden is er een kennisgebied 'digitaal vaardig in de zorg' aangemaakt in de kennisconnector. Verschillende kennishouders hebben zich inmiddels ingeschreven en via onderlinge oproep worden medewerkers die ondersteuning zoeken gekoppeld aan deze kennishouders. Hiernaast is er een leerwijzer voor medewerkers ontwikkeld waarin verschillende leerelementen aangereikt worden. Denk aan websites, e-learning, video's en andere activiteiten. De leerwijzer is voorjaar 2024 voor uitrol opgeleverd.

### Howie the Harp

In 2023 is flink geïnvesteerd in de landelijke samenwerking met de verschillende Howie the Harp vestigingen. Onder meer is een businesscase opgesteld, ter ondersteuning van en onderbouwing voor strategische keuzes met betrekking tot de doorontwikkeling van Howie the Harp Nederland. Dit kiezen over de toekomstige inrichting van Howie the Harp Nederland zal verder zijn beslag krijgen in 2024. Howie the Harp wil ook in de toekomst relevant te blijven als opleider.

RIBW Brabant had tot doel om in 2023 twee groepen nieuwe ervaringsdeskundigen op gaan te leiden; de tweede groep is helaas niet gestart wegens onvoldoende aanmeldingen.



## Medewerkers- en teamperspectief

Het medewerkers- en teamperspectief vroeg in 2023 veel aandacht: In het licht van alle ontwikkelingen, is het noodzaak zuinig te zijn op onze medewerkers en te blijven zorgen voor een fijne en goede werkomgeving. Een greep uit activiteiten en resultaten, lees je hieronder.

### Impact nieuwe inkoop Wmo op medewerkers en teams

Zoals eerder aangegeven bracht de nieuwe inkoop Wmo voor RIBW Brabant een vereiste splitsing met zich mee tussen Wmo Beschermd Wonen en Wmo Begeleiding om invulling te geven aan de opdrachten Wmo. Na de gunning eind oktober 2022 is met extra inzet versneld gewerkt aan een goed en passend proces voor cliënten en medewerkers. Daarbij is zoveel als mogelijk gewerkt vanuit de wens van onze medewerkers, 'de professional voorop'. Alle medewerkers tot dan toe werkend in de wijkteams (Herstelcoaches, herstelondersteuners, ervaringsdeskundigen) is gevraagd hun voorkeur/belangstelling aan te geven: hetzij voor werken in een multidisciplinair gebiedsteam (Wmo Begeleiding), hetzij voor werken in een RIBW BW-team (Beschermd Wonen). Over de keuzemogelijkheden zijn de medewerkers uitgebreid geïnformeerd middels informatie op een uitgebreide themapagina, voorlichtingsbijeenkomsten en gespreksmogelijkheden binnen de teams en met teamcoaches en teammanagers.

### Proces van ontvlechting binnen onze wijkteams

Vanaf het voorjaar tot begin zomer 2023 leidde de knip in een gestaag proces tot een 'ontvlechting' binnen de wijkteams, waarbij van onze organisatie 60 FTE is overgegaan naar de gebiedsteams voor Wmo begeleiding, onder de uitvoeringsorganisatie van Siem. Dit heeft uiteindelijk voor bijna alle medewerkers binnen RIBW Brabant direct iets betekend voor hun caseload, de samenstelling van hun team, hun opdrachten en hun werklocatie(s). Alleen de teams gelieerd aan de gemeente Waalwijk en Loon op Zand vielen vooralsnog buiten dit proces, omdat deze gemeenten niet kozen voor de bovenbeschreven knip.

De medewerkers die de keuze hadden gemaakt te willen blijven werken in de wijkteams voor Beschermd Wonen, Beschermd Thuis, Wlz zorg en forensische zorg, zagen hun medewerkersteam sterk gereduceerd, met als grote uitdaging om in de nieuwe situatie de continuïteit en kwaliteit van zorg te blijven borgen.

In dit hele ontvlechttingsproces streefde RIBW Brabant een 'warme overdracht' van cliënten na, met zo min mogelijk onnodige wisselingen in begeleiding voor de cliënt. Dit impliceerde in voorkomende gevallen soms het minder optimaal kunnen inzetten van personeel.

Als Penvoerder van Siem, trok RIBW Brabant in goed overleg met de partners, ook veel ondersteunende functies in de backoffice naar zich toe, in bijzonder ICT en Financiën. Het veranderproces heeft voor medewerkers over de gehele linie, behalve primair proces dus ook te denken aan ondersteunende teams zoals zorgadministratie, beleid en innovatie, communicatie, ICT, P&O en financiën, flink impact gehad.

We zijn trots op al onze medewerkers, dat ze ondanks de grote uitdaging en impact voor henzelf, op een constructieve manier hebben bijgedragen aan het succesvol doorlopen van dit proces.

### Fricctie in het primair proces, meer inzet extern personeel

In 2023 hebben we gezien dat er veel personeel niet in loondienst (pnil) is ingezet. Achteraf beschouwd komt deze flink hogere inzet van pnil in belangrijke mate voort uit de onrust die de ontvlechting van onze wijkteams met zich meebracht in combinatie met de keuze voor een warme overdracht van begeleidingscliënten naar de gebiedsteams van Siem. Dit ging ook gepaard met extra tijdelijke werkzaamheden in de overgang naar Siem.



Onderdeel van de aangescherpte visie op verzuim is het proactief voeren van balansgesprekken en meer collegiale ondersteuning. We creëren zo een ondersteunende omgeving waarin medewerkers zich gehoord voelen en waar samen wordt gewerkt aan duurzame oplossingen, zodat mensen optimaal inzetbaar blijven.

#### Stroomlijning afspraken extern personeel en realisatie flexpool

Vanaf het voorjaar van 2023 is er toenemend extern personeel ingezet, met name in het primair proces. Met enige doorlooptijd zijn vanaf september van het verslagjaar aangescherpte afspraken rondom de inzet van 'personeel niet in loondienst' ingegaan. Daarvoor heeft RIBW Brabant tevens het aantal partijen waarmee we samenwerken voor flexibele bezetting (personeel niet in loondienst) teruggebracht. Zo is de werkwijze rondom de inzet van 'pnillers' gestroomlijnd, met meer inzicht en meer stuurinformatie. Met enige vertraging zien we de impact van deze aanscherping terug vanaf 2024. Om ervoor te zorgen dat we kwantitatief en kwalitatief duurzaam over voldoende personeel kunnen beschikken, is het borgen van flexibele inzet van waarde voor onze teams. Na voorbereiding in 2022 werd hiervoor in de zomer van het verslagjaar in bescheiden vorm een flexpool georganiseerd.

#### Visie op verzuim

In 2023 is een aangescherpte visie op verzuim vastgesteld. Er is goed gekeken naar de rolverdeling, waarin verduidelijking is aangebracht in teamcoach en team/clustermanager (leidinggevende). Rondom inzetbaarheid en vitaliteit is verder ingezet op meer collegiale ondersteuning. Geen grote programma's of workshoprondes, maar pragmatisch het ondersteunen van collega's bij vragen ten tijde van ziekte, uitval, of ter voorkoming daarvan: het gesprek 'aan de voorkant'. Onderdeel van dit aangescherpt beleid is bijv. het proactief voeren van 'balansgesprek-

ken'. Vanaf 2024 gaan we hier RIBW-breed gestructureerd mee werken. Zo creëren we een ondersteunende omgeving waarin medewerkers zich gehoord voelen en waar samen wordt gewerkt aan duurzame oplossingen, bijv. bij afwegingen over de inzet van verlof of 'wat kan er wel?', zodat mensen optimaal inzetbaar blijven. Het investeren in de inzetbaarheid van medewerkers draagt behalve aan vermindering van verzuim ook bij aan de algehele tevredenheid en productiviteit binnen het team.

### Verzuim verder naar beneden in 2023

De positieve trend van een dalend ziekteverzuim heeft zich verder doorgezet in 2023, ondanks de nodige hectiek op HR-vlak (lees hierover verder meer). Ons verzuimgemiddelde over 2023 bedroeg 8,4% ten opzichte van 9,2% over 2022. Het verzuimpercentage exclusief vangnet (Vernet) bedroeg 7,54% (voor de branche is dit Vernetpercentage 7,38%). Tegelijk zien we een mooie stijging in de Vernet Health Ranking: we hebben een mooie 7 ontvangen, waar we trots op zijn.

Een ander cijfer dat onze aandacht heeft en houdt, is de meldingsfrequentie. In vergelijking met andere ggz organisaties zit deze al enige jaren onder de benchmark en dat is positief. Ingekleurd geeft deze het beeld dat onze intrinsiek zeer gemotiveerde medewerkers lang wachten voor de zich ziek melden, maar dan langer ziek zijn dan de benchmark. Met voornoemd beleid gericht op preventie van verzuim, willen we dit voorkomen.

### Binden en boeien

In het kader van binden en boeien vinden we het van groot belang dat medewerkers werk doen dat bij hun talent en drijfveren past. Hierdoor doen zij meer gemotiveerd hun werk, halen zij meer energie uit het werk, kunnen o.a. langer op een goede en prettige wijze blijven werken, worden meer geboeid en voelen zij zich verbonden. Uiteindelijk komt dit ook ten goede van de cliënt.

Na introductie van het instrument Talent management analyse (TMA) voor een beperkte groep functies binnen het primair proces (2021), zijn we dit instrument toenemend breder binnen de organisatie gaan inzetten. Naar aanleiding van evaluatie van een pilot met breed en vrijwillig inzetten van de tool, blijkt dat steeds meer medewerkers geïnteresseerd zijn in de talent-motivatie analyse. Waar het instrument in 2023 vooral nog is gekoppeld aan individuen en competentieprofielen, gaan we TMA vanaf 2024 ook inzetten voor teamanalyses en teamprofielen.

### Uitstroom en instroom medewerkers

De arbeidsmarkt schaarste in combinatie met bovengeschetste ontwikkelingen, maakt dat we in 2023 extra zijn blijven inzetten op arbeidsmarkt communicatie en recruitment. Binnen team P&O zijn op meerdere kennisgebieden nieuwe collega's geworven en gevonden.

Over 2023 hebben we de uitstroom en instroom van collega's nauwlettend opgevolgd. Waar eerst de uitstroom groter was dan de instroom, zien we hierin duidelijk een kentering ontstaan na de zomer: Vanaf najaar 2023 bemerken we dat de instroom weer groter wordt dan de uitstroom, wat positief uitwerkt op het weer creëren van rust, een basis voor capaciteitsmanagement en de mogelijkheden om de pnil-inzet in te perken.

### Behoud rol teammanager cluster Herstel

Vanuit de ingezette organisatieverandering Bouwen aan Perspectief was in 2019 het streven de formatie teammanagers binnen twee jaar terug te brengen naar 0. Deze opdracht was niet in beton gegoten, maar wel richtinggevend, als kader, vastgesteld. Einde zomer 2023 besluiten we tot het behouden van deze rol, in de actuele formatie. We kiezen hiervoor vanuit het leidend principe om passend onze resultaatverantwoordelijke teams te kunnen ondersteunen. Behoud van deze management-middenlaag en de huidige formatie teammanager is verder nodig voor afdoende sturing en beheersing, met een onmisbare rol voor de teammanager als het gaat om de aansturing op processen, inhoud en output. Het sturen op een gezonde bedrijfsvoering is komende jaren een cruciaal speerpunt.

### Vacatures binnen bedrijfsvoering ingevuld

Binnen het cluster bedrijfsvoering hebben we in 2022 en 2023 te maken gehad met een reeks vacatures op een aantal cruciale functies, waarbij in 2022 vooral werd ingezet op interim vervanging (bijv. facilitair bedrijf en zorgregistratie). In 2023 wordt ingezet op het zo spoedig mogelijk weer structureel bemensen van een aantal functies, om risico's van risico van afbraak van teambetrokkenheid of uitstroom te voorkomen.

Op basis van evaluatie, wordt in april van het verslagjaar een Visie op bedrijfsvoering vastgesteld. Deze visie vormt een belangrijke onderlegger voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers binnen bedrijfsvoering, incl. de manager bedrijfsvoering. Het betrof een brede evaluatie, waarbij bijv. ook is geconcludeerd dat er meer directe aansturing wenselijk is om de facilitaire werkzaamheden beter te stroomlijnen, en slimmer te kunnen combineren met andere taken en/of diensten. Eind april leidt dit tot het besluit over de organisatorische aanpassing van toevoegen van een teamleider facilitaire zaken aan het functiegebouw. In het najaar is het gelukt alle belangrijke functies structureel in te vullen, met een nieuwe manager bedrijfsvoering, die start per september, een nieuwe recruiter en een nieuwe strategisch adviseur P&O iets later in het najaar. Alleen op communicatie vindt nog beperkt inzet van een interim kracht plaats, overigens tevens in opdracht Siem.

## Organisatie ontwikkeling



## Samenwerkingsinnovatie

### Van Coalitie Hart van Brabant naar: Siem

Tot 2022 waren er in de regio Hart van Brabant maar liefst tweehonderd partijen voor Wmo-hulp. Dit enorme aanbod maakte het onoverzichtelijk voor de mensen met een hulpvraag. Daarnaast kon de gemeente de kwaliteit niet goed garanderen, met zoveel aanbieders. Om die redenen wilden de regiogemeentes samen het zorglandschap te verbeteren met een andere zorgaanpak. Met nog 9 andere zorgpartijen besloten we de handen ineen te slaan en als samenwerkingsverband vanuit één naam te werken: de Coalitie Hart van Brabant.

De aanbesteding werd de Coalitie gegund en vanaf 1 januari 2023 zijn de partijen gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het Wmo-aanbod voor alle inwoners die ondersteuning nodig hebben. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de gemeentes en met onderaannemers.

Vanaf 20 juni 2023 ging de Coalitie Hart van Brabant verder onder een nieuwe, pakkende naam: Siem.

### Samen werken aan een gedeelde opgave

De Siem-partners met wie RIBW Brabant vanaf begin 2022 nauw optrekt en die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de ontwikkelopgaven op de inkoopsporen Wmo Beschermd Wonen en Wmo Begeleiding zijn: SMO Traverse, Het Werk, Sterk Huis, GGz Breburg, Amarant, Prisma, impegno, ASVZ en Thebe Zorggroep.

### Ontwikkelen met Siem

Wat de partners binnen Siem verbindt is de visie op zorg en het geloof in de uitgangspunten en ambitie die ten grondslag liggen aan deze nieuwe manier van contractering en de kansen die het biedt om de gewenste transformatie te realiseren en de zorg ook echt anders te gaan organiseren. Anders in de zin van: Zorg die integraler is door te werken vanuit positieve gezondheid en het drempelloos inzetten van de aanwezige, verschillende expertises binnen Siem, we doorlopende lijnen kunnen creëren tussen Begeleiding en Beschermd Wonen/Beschermd Thuis én we gebiedsgericht werken. Zo kunnen we zorg dicht bij huis, passend en meer in het gewone leven organiseren. Het werken met een taakbudget waar we samen verantwoordelijk voor zijn, maakt dit mogelijk.

### Inrichting uitvoeringsorganisatie Wmo Begeleiding

Ter ondersteuning van de gebiedsteams voor (planbare) Wmo Begeleiding heeft Siem een uitvoeringsorganisatie



ingericht. Deze faciliteert alle uitvoerend professionals werkzaam in de multidisciplinaire gebiedsteams bij het realiseren van de ambities van Siem. De uitvoeringsorganisatie voor Begeleiding wordt aangestuurd door een netwerkmanager, ondersteund door teamleiders voor de gebiedsteams.

Onze professionals in de gebiedsteams blijven in dienst van de eigen moederorganisatie, RIBW Brabant. De moederorganisatie vervult de rol van werkgever en zorgt voor het behoud en de doorontwikkeling van specifieke expertise. Als 'moederorganisatie' ziet RIBW Brabant de uitdaging om de onderscheiden expertise van haar medewerkers te borgen én verder te brengen waarbij we, door intensiever samen te werken met netwerkpartners zowel in de wijk als binnen de eigen organisatie, tevens meer betekenisvol kunnen bijdragen aan inclusie en herstel.

#### **Inrichting BackOffice**

Naast de uitvoeringsorganisatie voor Wmo Begeleiding, hebben de 10 partijen binnen Siem afspraken gemaakt over de inrichting van een gezamenlijke BackOffice, noodzakelijk voor een transparante en goede werking van de (administratieve) ondersteunende processen. Met het opzetten hiervan is gestart na het bericht van gunning op 27 oktober 2022. De BackOffice omvat ondersteunende dienstverlening op het vlak van zorgregistratie, financiële administratie, ICT. We benutten hierin zoveel mogelijk de deskundigheid en capaciteit van deelnemende partners in Siem.

#### **Leren en reflecteren met Siem**

Binnen de gebiedsteams voor Wmo Begeleiding en teams die Wmo Beschermd Wonen of Beschermd Thuis begeleiden ging het afgelopen jaar veel aandacht uit naar leren en ontwikkelen: het leren werken vanuit de klantreis van Siem, leren (samen) werken met het ondersteuningsplan, persoonlijk leiderschap en werken in een (nieuw) team. Onder grote druk ging de uitvoering van zorg van start en wat zijn we trots op onze medewerkers die de continuïteit in zorg voor onze cliënten hebben gewaarborgd en die de overgang hebben ondersteund! Een andere vorm van reflecteren en leren vond plaats in december 2023 in een evaluatiebijeenkomst van Siem, met sleutelfiguren van de combinanten - en de uitvoeringsorganisatie van Siem als het gaat over de onderwerpen



**Met Siem kunnen we de zorg ook echt anders organiseren. We werken integraler vanuit positieve gezondheid en kunnen drempelloos verschillende disciplines inzetten. We creëren samen korte, doorlopende lijnen en zijn goed bereikbaar. Daarbij werken we gebiedsgericht en organiseren de zorg dichtbij huis, passend en meer in het gewone leven.**

governance, communicatie, besluitvorming. Het was een plezierige bijeenkomst, met verdere kennismaking, veel uitwisseling, reflectie en leren. Algehele bevinding: We zijn na de opstartfase van onze samenwerking in 2022, met Siem in 2023 vooral bezig geweest met het inrichten van zorg en ‘overleven’, gezien de grote druk waaronder de uitvoering moest opstarten. We kijken uit naar een derde, nieuwe fase, waarbij we vanaf 2024 echt samen de transformatie beweging maken.

## Bedrijfskundig perspectief

### Taskforces ingesteld

Gezien de financiële positie en prognose, kozen we er begin oktober binnen RIBW Brabant voor om de vervolgbijeenkomst op de strategiedag (als onderdeel van het jaarplanproces) anders in te vullen. Aanwezig met een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie hebben we allereerst meegenomen op de urgentie en het belang de basis op orde te gaan krijgen, al in de aanloop naar het nieuwe jaar, in plaats van verder te verdiepen op ontwikkeldoelen. Hiervoor werd hun meedenken en commitment gevraagd.

Op drie grote thema's hebben we de denkracht en het onderling gesprek geactiveerd en taskforces ingesteld, te weten bezetting capaciteit, PNIL en stuurinformatie.

### Kwaliteit

#### Clïëntervaringsonderzoek december 2022: 7,7

De laatste beschikbare resultaten van een breed cliëntervaringsonderzoek dateren van medio december 2022. Wegens de grote druk op voorbereiding van de start van uitvoering van Wmo zorg met Siem en daarna de grote impact van de ontvlechting van onze wijkteams (lees hierover op pag. 10 en 21), is besloten het ervaringsonderzoek onder cliënten uit te stellen tot februari 2024. De resultaten en rapportages op team- en organisatieniveau worden in mei 2024 verwacht.

#### Resultaten medewerkers onderzoek

Eind oktober werden de resultaten van het medewerkers onderzoek gepresenteerd. Wat algemeen opvalt is de in vergelijking met andere jaren relatief lage respons (41%) en tegelijk de relatief hoge score op de vraag “zou je RIBW Brabant bij anderen aanraden als werkgever?”. Op deze vraag gaf 36% van de collega's als antwoord dat zij RIBW Brabant zouden “promoten” (cijfer 9 of 10) en een fijne sfeer, positieve insteek en veel vrijheid ervaren; slechts 11% van de collega's is “criticaster” (cijfer 0 t/m 6) en 53% van de collega's is te beschouwen als neutraal op deze vraag (cijfer 7 of 8). De combinatie van deze percentages, noemen we de eNet Promotor Score en hier mogen we trots op zijn.

Als het gaat om tops en tips zien we samenvattend, algeheel voor RIBW Brabant, de volgende top 3:

#### TOP 3

1. Fijne, veilige en uitdagende werksfeer;
2. Veel flexibiliteit e verantwoordelijkheid;
3. Medewerkers staan achter de doelstellingen.

#### TIP 3

1. Werkdruk
2. Processen en rolduidelijkheid
3. Waardering (beloning, ontwikkelen, meedenken)

Top nummer 1 is een bijzondere plus, waarmee we positief afsteken tegenover de benchmark.

Als organisatie willen we de positieve punten zoveel mogelijk behouden en gaan we aan de slag met de verbeterpunten. Hiervoor gaan we in 2024 verder met elkaar in gesprek, in teams en clusters. We vinden het gesprek

daarbij belangrijker dan de resultaten op zich en vragen een terugkoppeling. Organisatiebreed zien we vast als verbeteronderwerp het verduidelijken van processen en wie wat doet binnen onze organisatie, als ook het thema waardering.

### **Kwaliteitsmanagement**

Door middel van cliënt ervaringsonderzoek, medewerkers onderzoek, interne audits, een management review (directiebeoordeling) en externe toetsing beoordelen we op gestructureerde manier onze kwaliteit. RIBW Brabant is HKZ-gecertificeerd. Periodiek worden meldingen en klachten gemonitord. Dit gebeurt aan de hand van terugkoppeling door de onafhankelijk klachtenfunctionaris, de extern cliëntvertrouwenspersoon en analyse van incident meldingen. Indien sprake is van een ernstig incident vindt volgens omliggende methodiek altijd direct onderzoek plaats om zicht te krijgen op leer- en verbeterpunten.

De verbetercyclus Plan-Do-Check-Act heeft een zichtbare plek in kwartaalgesprekken met teams van het primair proces en in onze afspraken over projectmanagement.

### **Externe audit HKZ**

Medio juni 2023 vond de (jaarlijkse) externe audit op de HKZ-norm plaats. De belangrijkste bevindingen van de driedaagse audit waren:

- dat is opgevallen dat de organisatie in transitie is, zodat passend bij de opdracht van de gemeente gewerkt kan worden.
- teams zijn gesplitst in gebiedsteams en woonbegeleidingsteams, er wordt veel aandacht besteed aan het goed inrichten van de nieuwe organisatie. Er zijn daarbij door de auditor twee relatief kwetsbare teams gezien die aandacht behoeven vanwege teamcultuur en/of roostering;
- dat teams goed gefaciliteerd worden, de auditor heeft mooie en goed verzorgde locaties gezien, onze medewerkers geven aan dat ROP in de verbinding erg ondersteunend werkt.
- de dossiervoering wordt zorgvuldig en uniform uitgevoerd. Medicatieveiligheid behoeft op details nog aandacht.
- Bij de externe basisaudit in 2022 werden vijf tekortkomingen teruggegeven. De auditor heeft bij de audit in 2023 geconstateerd dat drie hiervan geheel zijn opgelost. Twee tekortkomingen zijn nog blijven staan, de verbeteraanpak wordt volgende audit opnieuw gecheckt: 'registratie van actuele toestemming voor gegevensuitwisseling' en 'medicatieveiligheid'. Op het laatste onderwerp hebben we juist flink geïnvesteerd in het kader van het project herstelgericht werken en in de verbinding met teams. Helaas is bij de audit op een locatie verlopen medicatie aangetroffen die retour had moeten naar de apotheek.

Algemene conclusie: er is een gedegen en goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem met duidelijke taken en verantwoordelijkheden. Verbetermogelijkheden worden gezien en aantoonbaar opgepakt.

Tot slot heeft de auditor nadrukkelijk een groot compliment gemaakt voor de inzet en betrokkenheid van onze medewerkers, die in het geweld van de ontvlechting van teams en transformatie voor hun cliënten blijven staan.

### **Leren van incident meldingen**

Bij RIBW Brabant kunnen medewerkers en cliënten laagdrempelig digitaal een incident melden. Dit doen we om van te leren en te verbeteren. We drukken onze medewerkers op het hart agressie incidenten en medicatie incidenten altijd te melden. Het overzicht van de meldingen wordt gedeeld met de woordvoerders van de wijkteams. Teams die meer dan gemiddeld te maken hebben met agressie of medicatiefouten worden bezocht voor toelichting en voor een ondersteunende analyse van mogelijke oorzaken.

Door deze meldcultuur leren we risico's beter kennen en weten we waar aandacht voor nodig is. Zo zetten we bijv. stappen om de ervaren veiligheid verder te verbeteren door ontwikkelen en aanbieden van agressietraining voor teams.

### Laagdrempelige opvang van klachten, onvrede en tips, suggesties

We streven een zo laagdrempelig mogelijke opvang van suggesties, tips, vragen en klachten na. Bij voorkeur gebeurt dit (allereerst) door de medewerker of het betreffende team zelf. Voor het geval een cliënt of naaste zich liever tot een onafhankelijk persoon richt, heeft RIBW Brabant in het kader van de klachtenregeling zowel een onafhankelijk cliëntvertrouwenspersoon als onafhankelijk klachtenfunctionaris. Voor de onafhankelijk klachtenfunctionaris hebben we heel 2023 gebruik gemaakt van de diensten van MEE De Meent Groep. Deze groep stopte per 1 juli van het verslagjaar met het bieden van dienstverlening op het vlak van de extern cliëntvertrouwenspersoon. Vanaf 16 augustus 2023 maken we hiervoor gebruik van de diensten van Het LSR.

Bij elkaar opgeteld is er in 2023 in totaal 22 keer een beroep gedaan op de cliëntvertrouwenspersoon van RIBW Brabant en is er 34 keer een beroep gedaan op de klachtenfunctionaris. De 'klacht-pieken' lagen in de maanden juni, augustus en november. Over heel 2023 heen, waren de volgende punten het meest vaak de reden voor een klacht: wisselingen in personeel, als ook onduidelijke communicatie of het zich niet gehoord voelen. Ook een aantal meldingen ging over de onvrede vanwege personeelstekort of personeelwisselingen. De meldingen bij de extern cliëntvertrouwenspersoon gingen met name over de bejegening van de cliënt door medewerkers. Cliënten noemden

bijvoorbeeld zich niet serieus genomen te voelen of onprettig behandeld te worden. Een paar keer is het niet nakomen van gemaakte ondersteuningsafspraken of een gebrek aan vertrouwen in de begeleiding genoemd. Op grond van enkele klachten over het aanvraagproces van inzage of afschrift van het cliëntdossier, onder meer ook van een ex-client, is het verduidelijken van de (interne) route, met aandacht voor termijnen als verbetermaatregel opgepakt.

Indien een klager niet tevreden is met de uitkomst van een bemiddeling door de klachtenfunctionaris of nadrukkelijk geen bemiddeling maar formele behandeling en een uitspraak door de Raad van Bestuur wenst, kan deze zich wenden tot de Raad van Bestuur. In 2023 is op deze wijze één klacht behandeld door de Raad van Bestuur. Hiernaast kwam in het verslagjaar een vooraankondiging voor een klacht binnen, die begin 2024 is ontvangen en formeel is behandeld. Van de mogelijkheid om (na uitspraak bestuur) zich te wenden tot een onafhankelijke geschillencommissie is in het verslagjaar geen gebruik gemaakt.

RIBW Brabant biedt tot slot familieleden verder 'vrijwillig' de mogelijkheid om een cliëntvertrouwenspersoon te raadplegen. In 2023 is dit in 12 casussen gebeurd.

### Arbeidsomstandigheden en veiligheid

RIBW Brabant hecht veel waarde aan goede en veilige arbeidsomstandigheden. We accepteren geen agressie en geweld als onderdeel van ons



**RIBW Brabant hecht veel waarde aan goede en veilige arbeidsomstandigheden. We organiseren (terugkerend) trainingen gericht op het verbeteren van arbeidsomstandigheden en veiligheid, zoals omgaan met agressie, bedrijfshulpverlening, medicatiezorg en verslavingsproblematiek.**

werk. Dit kan wel voorkomen in het werk, maar beschouwen we nadrukkelijk als niet normaal gedrag. Ander ongewenst gedrag, waaronder discriminatie, accepteren we ook niet.

Als medewerkers vragen hebben of problemen ondervinden op het vlak van ongewenst gedrag of integriteit, zijn er meerdere routes beschikbaar: allereerst de gebruikelijke lijn via het team en manager, daarnaast kunnen ze de volgende personen kiezen om (anoniem) hulp te vragen: interne teamcoaches, interne vertrouwenscommissie, extern bedrijfsarts en de extern vertrouwenspersoon personeel (zie hieronder). We hebben daarbij ook nog een escalatiemogelijkheid tot een externe klachtencommissie voor personeel ingebouwd; deze hoeven we praktisch nooit te gebruiken.

We organiseren (terugkerend) trainingen gericht op het verbeteren van arbeidsomstandigheden en veiligheid, bijv. omgaan met agressie, bedrijfshulpverlening, medicatie zorg en verslavingsproblematiek.

Via het kwaliteitshandboek op intranet houden we relevante protocollen en afspraken actueel en toegankelijk, zoals het agressie protocol, protocol hepatitis-, prik-, spat-, snij incidenten, kader voor bedrijfshulpverlening, dossieropbouw, beleid incident meldingen via TriasWeb. Onderlinge zorg voor, en opvang van elkaar na een incident vinden we erg belangrijk. Onder meer een (intern) ROTS -team is te benaderen voor opvang na schokkende gebeurtenissen.

### **Aandacht voor gedragscode**

We zetten in op een veilige werkomgeving, waar je met vertrouwen en gevoel van veiligheid in de onderlinge samenwerking moet kunnen werken. We hebben een gedragscode die alle medewerkers (inclusief inleen), stagiaires, leerlingen en vrijwilligers met een contract hieraan verbindt. De gedragscode is gericht op het voorkomen, bestrijden en bespreekbaar maken van agressie, drank- en drugsgebruik, medicatiemisbruik, (seksuele) intimidatie en discriminatie.

Naar aanleiding van een incident in 2022, constateerden we dat -door de toenemende complexiteit van de zorgvraag van onze cliëntgroepen- het professioneel omgaan met persoonlijke worstelingen als het gaat om thema's 'afstand en nabijheid' en 'veiligheid' extra aandacht behoeft. Er is toen een verbeteraanpak ingezet die we nog steeds volgen: Aandacht voor de gedragscode is geborgd via een combinatie van interventies zoals het structureel adresseren van gedragscode en professionaliteit in overlegvormen als teamoverleg en casuïstiek bespreking, en het opvolgen van risicotaxaties in herstelplannen om bewustwording te creëren.

### **Extern vertrouwenspersoon personeel**

Voor het bieden van ruimte aan medewerkers om met een extern vertrouwenspersoon in gesprek te gaan, maakt RIBW Brabant al enige jaren naar tevredenheid gebruik van dienstverlening van BMC op dit vlak. De verslagperiode van de extern vertrouwenspersoon loopt van april tot april en wijkt daarmee af. In de genoemde periode hebben 3 medewerkers zich bij de extern vertrouwenspersoon gemeld. Alle gesprekken zijn naar tevredenheid verlopen en afgerond.

Naast de extern vertrouwenspersoon beschikt RIBW Brabant over een interne vertrouwenscommissie voor medewerkers. Deze is samengesteld uit een psycholoog, vertegenwoordiger op voordracht OR en een ontwikkelaar. Medewerkers zijn vrij te kiezen tot wie ze zich wenden.

### **Informatiebeveiliging**

Het beschermen van de privacy is voor de doelgroep van RIBW Brabant van groot belang. We werken veelal met kwetsbare mensen en dat vraagt dat we heel zorgvuldig omgaan met hun gegevens. De risico's op misbruik van gegevens zijn juist bij deze groep groot. Vanuit de privacywetgeving en het beroepsgeheim van onze medewerkers faciliteren we dat iedere medewerker zich steeds goed bewust is en blijft hoe we binnen RIBW Brabant met persoonsgegevens omgaan. Behalve voorzien in protocollen of handreikingen, is hierbij het beveiligen van informatie om bijvoorbeeld hacken van systemen tegen te gaan, essentieel. Alle medewerkers, inclusief stagiaires, moeten

de basistraining ‘Privacy en informatiebeveiliging’ en de e-learning ‘Privacy en informatiebeveiliging’ (herhaling) volgen.

Een functionaris gegevensbescherming (FG) adviseert iedereen in de organisatie bij vragen rond privacy en ziet toe dat de privacyregels van cliënten en medewerkers worden nageleefd. In 2023 zocht een toenemend aantal medewerkers contact met de FG over privacy en informatiebeveiliging; dit lijkt te wijzen op een groeiend bewustzijn rond deze thema’s.

Er zijn in 2023 21 datalekken gemeld bij de FG. Dat zijn 9 meldingen minder dan in 2022. In 5 gevallen werd een e-mail naar een ‘verkeerde’ ontvanger gestuurd. Er werd 9 keer gerapporteerd in een verkeerd dossier en 5 keer werden persoonsgegevens onbeheerd aangetroffen. De overige datalekken hadden te maken met het per ongeluk publiceren van persoonsgegevens en het ongeoorloofd inzien van persoonsgegevens. In 4 gevallen hebben we melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Behalve het registreren van datalekken, zijn we vanaf 2023 ook gestart met registreren van informatiebeveiligingsincidenten, op deze manier hopen we beter inzicht te krijgen.

Aantal meldingen	2023	2022	2021	2020
Datalek	21	30	22	18

### Vorbereiding strategisch vastgoedbeleid

Door de impact van Siem op onze zorg en onze werkprocessen, is in het verslagjaar minder vergaand dan gepland, aandacht uitgegaan naar de ontwikkeling van vastgoedbeleid in vervolg op het onderzoek van AT Osborne (2022). De uitwerking van ons vastgoedbeleid hangt met veel onderwerpen samen, bijv. de verdere ontwikkeling van mogelijkheden voor scheiden van wonen en zorg of van inventarisatie van ontwikkelmogelijkheden in samenwerking met Siem-partners, en is complex: het voorbereiden van keuzes als het gaat om het strategisch portfolio van woonvormen is direct verbonden aan de maatschappelijke opdracht van RIBW Brabant. In 2023 zijn de sleutels op basis waarvan we ons vastgoedbeleid willen ontwikkelen vastgesteld. In 2024 neemt een stuurgroep en projectgroep de voorbereiding verder op, waarbij in het proces gezocht wordt naar slimme verbinding en samenhang met de voorbereiding van een nieuwe meerjaren koers.

### Duurzaamheid

Als onderdeel van ons strategisch vastgoedbeleid, werken we aan de invulling van een vastgoedplan, waarbij we onze huidige woningen/woonlocaties onder de loep nemen en besluiten nemen over aanhouden of afstoten. Dit, zoals hierboven al geschetst, onder meer op geleide van vraag, doelgroep, benodigde verdere decentralisatie van Beschermd Wonen plekken. Naast criteria met betrekking tot kwaliteit van zorg, vindt hierbij nadrukkelijk ook een afweging op duurzaamheid criteria plaats. Zo is in 2023 door de projectgroep strategisch huisvestingsplan een ‘foto’ gemaakt van al onze locaties, waarbij we behalve het in beeld brengen van ‘woonlabels’ en clientdoelgroepen passend bij woonlabels, ook alle locaties op duurzaamheidsaspecten hebben doorgelicht. Voor 2024 staat in vervolg hierop het ‘doorrekenen’ van een businesscase voor alle locaties gepland. Het vastgoedplan vormt een belangrijke basis voor de CO2 Routekaart, met eraan gekoppeld het meerjarenonderhoudsplan. Dit zijn belangrijke pijlers van ons duurzaamheidsbeleid, dat in 2023 verder een start maakte met de benoeming van een projectleider en de werving van een ‘green team’ met ambassadeurs voor dit beleid binnen de organisatie.

### ICT strategie

Begin 2023 vond, begeleid door een strategisch ICT adviseur, een verdere inventarisatie van onze IT Governance plaats. In een thema-overleg is deze inventarisatie gepresenteerd en de voorgestelde koers besproken. Kern van de strategie: we brengen eerst de eigen ICT op orde en stellen verdere strategische keuzen uit, om optimaal te

kunnen blijven anticiperen en aansluiten op de ICT-matige ontwikkelingen binnen samenwerkingsverband Siem. Voor het op orde brengen van de ICT werd een roadmap opgesteld die gaande het jaar verder binnen RIBW ter hand is genomen.

RIBW Brabant faciliteert in belangrijke mate ook de ICT van Siem. De start van zorg met Siem heeft in 2023 veel druk gegeven op het team ICT. De oriëntatie op ICT binnen Siem heeft de nodige doorlooptijd gehad, met ook wisselende beelden en denkwijzen over de optimale ondersteuning van het primair proces. Ingegeven door criteria van efficiency en beheersbaarheid, krijgt vanaf eind 2023 de ICT-strategie van Siem verder invulling.

### **NEN-7510**

In 2023 zetten we het project voort om te evalueren of wij voldoen aan de norm NEN7510 voor informatiebeveiliging in de zorg, met onder meer een nieuwe 'gap-analyse'. Echter ingegeven door alle ontwikkelingen met Siem, als ook de lage bezetting en mutaties binnen het cluster bedrijfsvoering was de voortgang binnen het NEN7510-project moeizaam. Met nieuwe menskracht en externe ondersteuning zal vanaf 2024 sterk worden gestuurd op certificering in 2025-2026.

## **1.6 Bestuur, medezeggenschap en toezicht**

Stichting RIBW Brabant wordt bestuurd door een éénhoofdige Raad van Bestuur (RvB). Deze is eindverantwoordelijk voor het besturen van de organisatie.

In 2023 vond -na een zorgvuldig werving- en selectieproces- de volgende wisseling in het bestuur plaats:

- Mevrouw drs. G.J.E. Graumans is per 1 november 2023 gestart als nieuwe bestuurder van RIBW Brabant.
- Mevrouw M.J.P. Hesens is bestuurder van RIBW Brabant tot en met 31 december 2023, wegens aankomend pre-pensioen per 1 januari 2024.

Na een korte periode van warme overdracht tussen Marina Hesens en Gertrude Graumans heeft mevrouw Hesens vanaf 13 november al haar praktische taken neergelegd en de dagelijkse besturing overgedragen aan mevrouw Graumans. Op 21 november 2023 nam mevrouw Hesens afscheid van de medewerkers en het netwerk.

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op de besturing, op de continuïteit van de dienstverlening en op de algemene gang van zaken binnen RIBW Brabant, om zo oog te houden voor onze maatschappelijke doelstelling. Meer hierover lees je in het verslag van de intern toezichthouder, zie 2. Verslag van de Raad van Toezicht.

Bestuur en toezichthouders hanteren de Governance Code Zorg. De RvB en RvT hebben hun (onderlinge) werkwijzen transparant vastgesteld in een reglement RvB en reglement RvT. Deze bevatten onder meer ook schriftelijke afspraken over het tegengaan van (schijn van) belangenverstrengeling en een vastgelegde conflictregeling. Conform de Governance code rapporteert de RvB verder aan de RvT over het risicomanagement, de controlesystemen en de beheersing van risico's.

Binnen RIBW Brabant wordt medezeggenschap geleverd door de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad.

### **Besturingsfilosofie**

Om waarde te creëren voor cliënten en de maatschappij kiest RIBW Brabant ervoor veel ruimte en zelfstandigheid te geven aan onze professionals die werken in resultaatverantwoordelijke teams. Zo kunnen zij passend aansluiten bij de leefwereld van de cliënt en -samen met het netwerk rondom de cliënt en met partners- effectief ondersteunen bij herstel. In de verbinding met de teams ondersteunt een team van (cluster)managers de Raad van Bestuur bij de uitvoering van taken.

## Aangesloten stichting Waanzinnig

RIBW Brabant heeft een restaurant om mensen aan een zinvolle dagbesteding en werk te helpen. Restaurant Waanzinnig is een plek waar je kunt genieten van een onbezorgd avondje uit en waar je heerlijke maaltijden kunt nuttigen, verzorgd door kundige gastheren en -vrouwen. Anderzijds is Waanzinnig niet zomaar een restaurant. Onder Begeleiding van leer- en werkcoaches en ervaren horecamedewerkers wordt het namelijk gerund door mensen met een psychiatrische kwetsbaarheid. Zij krijgen bij Waanzinnig de begeleiding die zij nodig hebben, leren de kneepjes van het horecavak en hebben een zinvolle daginvulling. Een bijzondere plek waar creativiteit, huiselijkheid en medemenselijkheid voorop staan. Van hieruit is doorstroming mogelijk naar een reguliere baan en/of scholing.

## Cliëntenraad (CR)

De Cliëntenraad van RIBW Brabant telt op 31 december 2023 9 leden. Het betreft een centrale, organisatiebreed betrokken raad (RIBW Brabant heeft geen locatiegebonden cliëntenraden). De Cliëntenraad is zich zeer bewust van het belang van een goede verbinding met haar achterban en organiseert hiervoor twee keer per maand een inloopmoment op een locatie, als ook werkbezoeken (3 keer per jaar). Daarnaast zijn binnen de geledingen werkgroepen samengesteld, die zich richten op verbinding met de achterban en bijv. gericht zijn op onderwerpen als 'het budgetboekje'.

Vanaf 2023 benadert de Cliëntenraad gestructureerd de verschillende locaties of teams voor een bezoek, gesprek of andere inspraakvorm van cliënten op locatie. Afhankelijk van locatie/team kan dit wisselende vormen hebben.

In 2023 is de Cliëntenraad 10 keer regulier bij elkaar geweest. Het dagelijks bestuur van de raad komt wekelijks bij elkaar. De bestuurder van RIBW overlegt maandelijks met het bestuur en sluit twee keer per jaar bij het regulier overleg van de Cliëntenraad aan. Toezichthouder mevrouw L. Voragen is bij twee bijeenkomsten van de Cliëntenraad aangesloten. Verder spreekt de Cliëntenraad binnen de organisatie periodiek met relevante managers en functionarissen, waaronder bijv. de clustermanager Herstel, het bestuur van de OR, de onafhankelijk klachtenfunctionaris en de extern clientvertrouwenspersoon.



**De Cliëntenraad vindt een goede verbinding met haar achterban belangrijk. Hiervoor organiseert ze twee keer per maand een inloopmoment op een locatie, als ook werkbezoeken. Binnen de Cliëntenraad zijn verder werkgroepen actief, die zich richten op waardevolle verbinding met cliënten van RIBW Brabant, onder andere in de vorm van 'het budgetboekje'.**



De CR participeert ook extern in overleggen, zoals gericht op de woonzorgvisie, sociale raad Tilburg, sociale adviesraad Waalwijk, de regiegroep decentralisatie Beschermd Wonen (BW), bijeenkomst cliëntenraden zorgkantoor, een expert meeting dakloosheid.

De Cliëntenraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris en een (onafhankelijk) adviseur. Dit helpt bij het leggen van verbindingen in de organisatie en ontlast het bestuur.

Gespreksonderwerpen betroffen in 2023 onder meer:

- Cliënttevredenheidsonderzoek
- Jaarrapportage klachten en uitingen onvrede
- Werving nieuwe leden, profilering
- Wmo inkoop/Siem
- Werksessie cliëntenraad Siem
- Dagbesteding/KREW
- Rookvrij RIBW Brabant
- Klankbordgroep vastgoed
- Cliëntengelden
- Cursus voor cliënten
- Bemiddeling wonen, Gemengd wonen
- Gegevensbescherming cliënten
- Theatergroep
- Budgetboekje nieuwe versie.

Er zijn vier adviesaanvragen en twee instemmingsaanvragen behandeld.

De adviesaanvragen betroffen: Jaarplan en begroting 2023, profielschets nieuwe bestuurder, benoeming nieuwe bestuurder, Samenwerkingsovereenkomst Coalitie Hart van Brabant (combinanten en strategische partners Siem).

De instemmingsaanvragen betroffen: De klachtenregeling van Siem, de benoeming van een nieuwe clientvertrouwenspersoon via het LSR.

Op alle onderwerpen is een positieve reactie gegeven.

In 2023 heeft de Cliëntenraad geen ongevraagd advies gegeven.

## Ondernemingsraad (OR)

De Ondernemingsraad (OR) van RIBW Brabant telt 11 zetels. Begin 2023 was door vertrek van medewerkers sprake van 4 vacatures. Gelukkig komt de OR na de OR-verkiezingen in april weer vol op sterkte.

In 2023 is er maandelijks contact geweest tussen OR en Raad van Bestuur. Naast dit overleg heeft de OR twee keer gestructureerd overleg gehad met een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht. De OR laat zich verder goed voeden door de organisatie en heeft in dat kader bijv. ook twee keer per jaar overleg met de inzetbaarheids-specialisten.

Onderwerpen die voor advies zijn voorgelegd aan de OR:

- toevoegen functie teamleider facilitaire zaken aan functiehuis RIBW Brabant
- opnemen functie teamleider gebiedsteam (Siem) in functiegebouw RIBW Brabant
- opnemen functie netwerkmanager (Siem) in functiegebouw RIBW Brabant
- profielschets nieuwe bestuurder en benoeming nieuwe bestuurder
- beleid ten aanzien van inzet Pnil
- samenwerkingsovereenkomst met Coalitie Hart van Brabant (combinanten en strategisch partners Siem)
- behoud huidige formatie en functie teammanager,

Onderwerpen die voor instemming zijn voorgelegd aan de OR:

- Visie preventie en verzuim
- Werkkostenregeling (WKR)
- Uitzondering aannamebeleid leerlingen na BBL-opleiding (geen instemming verleend).

Andere onderwerpen die aan bod zijn geweest in 2023:

- Opvolging van ontvlechting wijkteams;
- Aantrekken en behouden personeel
- Flexpool
- WGA Hiaat verzekering
- Balansregeling
- Beloningsbeleid in licht van binden en boeien;
- Vacatures in OR, scholing OR, vacature ambtelijk secretaris.

Na alle ontwikkelingen binnen de teams, is de OR eind 2023 gestart met een rondgang langs alle teams. Met een pot snoepjes onder de arm hebben ze daarbij, onder het mom van 'Met volle mond' opgehaald hoe medewerkers kijken naar de organisatie, wat ze positief en negatief ervaren.

## 1.7 Financiële ontwikkelingen

### Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De aanbesteding Wmo met een gewijzigde inkoopbekostiging, en daarmee de deelname aan het samenwerkingsverband Siem, had een grote impact op de begroting 2023 en op de resultaten 2023 van RIBW Brabant, en brengt ook de komende jaren de nodige onzekerheden met zich mee in de transformatie-opgave. De financiële weerbaarheid blijft echter goed, ondanks het gerealiseerde verlies binnen RIBW Brabant in 2023, door de stand van de liquiditeiten en het eigen vermogen. RIBW Brabant is een financieel gezonde organisatie en kan met het opgebouwde weerstandsvermogen tegenvallers opvangen. Het verlies in 2023 is echter niet alleen het gevolg van de gewijzigde inkoopbekostiging en de transitie naar Siem, maar in de interne bedrijfsvoering binnen RIBW Brabant is onvoldoende gestuurd op de exploitatie. Onder andere is de sturing op het vullen van de lege verblijfsplekken in Beschermd Wonen en op de inzet van externe inhuur PNIL (Personeel Niet In Loondienst) onvoldoende geweest.

De wereldwijde inflatie en stijging van de energieprijzen die in 2022 is ingezet heeft ook bij RIBW Brabant tot hogere materiële kosten geleid. We zien namelijk in de praktijk hogere indexeringen die door leveranciers toegepast worden, zoals voor de huisvesting door particuliere verhuurders, voor softwarecontracten, voor advies- en accountantskosten en voor inhuur van zzp-ers. Voor de laatste categorieën geldt bovendien dat de indexatie vermeerderd wordt met niet-terugvorderbare BTW.

In 2023 is hier de CAO loonkostenstijging bijgekomen. Binnen de zorg zijn in 2023 veel nieuwe CAO afspraken gemaakt welke leiden tot aanzienlijke hogere loonkosten. De toegepaste indexaties voor 2024 door de zorgfinanciers lijken niet toereikend te zijn. Dit blijkt ook uit diverse noodsignalen uit de branche. Een van deze signalen, namens Actiz, GGZ Nederland, VGN, en de NVZ is dat de overheidsbijdrage (OVA) achterblijft bij de arbeidsvoorwaardenontwikkeling in de markt. De CAO-loonstijging was aanvullend tussentijds en niet voorzien in de begroting 2023. In de begroting 2024 is een vertaling van deze verhogingen gemaakt naar de gestegen kostenposten, en de toegepaste indexatie door de zorgfinanciers staat hier tegenover.

De grootste uitdaging voor de zorgsector blijft het beheersen van de personele factor. Daarbij hebben zorgaanbieders over het algemeen te maken met krapte op de arbeidsmarkt een hoog/stijgend personeelsverloop, stijgend ziekteverzuim en toenemende inzet van zzp-ers in de zorg. En dat alles in combinatie met een stijging van salarissen bovenop de lopende cao's.

## Siem

Siem is een samenwerking van 10 zorgorganisaties: Amarant, ASVZ, GGz Breburg, Het Werkt, Impegno, Prisma, RIBW Brabant, Sterk Huis, SMO Traverse en Thebe. Siem biedt begeleiding, dagopvang en beschermd wonen-locaties voor de inwoners van de regio Hart van Brabant. RIBW Brabant is penvoerder namens het samenwerkingsverband Siem en heeft met 41% van de omzet Siem ook het grootste aandeel in deze nieuwe inkoop Wmo.

De doorlooptijd van de inkoopcontracten is 4 jaar, met mogelijke verlenging van twee keer twee jaar. Het betreft een zogenaamde lumpsum financiering, dit houdt in dat vooraf een vast bedrag beschikbaar is, waarbinnen we de opdracht uitvoeren. De registratielast vermindert hiermee en onderling kan de zorg gezamenlijk gemakkelijk worden ingezet.

De lumpsumbudgetten voor Begeleiding (BG), Dagopvang (DO) en Beschermd Wonen (BW) komen toe aan Siem als enige contractpartij en worden vervolgens verrekend met de Siem-partners op basis van een vastgestelde begroting en werklastverdeling, waar een percentage van de kosten (voor onder meer overhead, backoffice en risicodekking) op wordt ingehouden. Bij die tariefbepaling is dus rekening gehouden met een afdracht voor de centrale kosten van de samenwerkingsorganisatie (de 'backoffice').

## Omzet en resultaten

In de onderstaande tabel zijn de omzetten en de gerapporteerde resultaten van Stichting RIBW Brabant over 2023 weergegeven:

	2023	2022
Bruto-omzet	€ 37.528.000	€ 37.880.000
Resultaat	-€ 1.228.000	-€ 182.000

Van de omzet is in 2023 een bedrag van € 17.439.000 via samenwerkingsverband Siem afgerekend voor de geleverde Wmo zorg onder de nieuwe inkoop.

Van de omzet in 2023 is € 836.000 in onderaannemerschap door derden voor RIBW Brabant uitgevoerd.

In de realisatie van 2023 bedragen de uitgaven aan externe opleidingskosten € 383.000. Daarnaast wordt 7 FTE aan opleidingspersoneel ingezet door het in eigen dienst hebben van trainers die zowel voor de eigen medewerkers de interne opleidingen verzorgen via de Leeracademie RIBW Brabant als voor Howie the Harp, het studieprogramma voor ervaringsdeskundigen. Naast deze training & ontwikkeling wordt ook jaarlijks een budget vrijgemaakt voor het onderzoeken en implementeren van innovatieve toepassingen in de zorg. In 2023 bedroeg dit budget € 50.000. Op het resultaat zijn enkele bijzondere posten van toepassing, zoals ontvangen coronacompensatie van € 145.000 vanuit de Wmo.

## Voornaamste onzekerheden

In verband met een onderzoek vanuit het gemeentelijk toezicht op de Wmo naar een onderaannemer van RIBW Brabant in de periode 2021-2022 is een terugbetalingsrisico van € 179.000 opgenomen in het resultaat. Op basis van het definitieve onderzoeksrapport in maart 2024 ontvangen, wordt deze terugvordering op RIBW Brabant als hoofdaannemer aangekondigd. De vordering heeft betrekking op het niet voldoen door de onderaannemer aan zowel de rechtmatigheidseisen als de uitvoeringseisen voor de kwaliteit van zorg. Op basis van de signalen en het lopende onderzoek was door Siem als opvolger van RIBW Brabant al eerder besloten om het contract met deze onderaannemer te beëindigen, en wordt nu in overleg voor een goede overdracht van de cliënten gezorgd. Dit terugbetalingsrisico is in de jaarrekening 2023 in de balans verwerkt, als uitkomst van een 1,5 jaar lopend onderzoek over de jaren 2021 tot september 2022.

Andere terugbetalingsrisico's worden niet verwacht en zijn niet voorzien. In zijn algemeenheid kan gesteld worden, dat als gevolg van materiële nacontroles door zorgfinanciers zoals zorgkantoor of gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn onzeker.

### Waanzinnig

De omvang van de vordering in verhouding tot de negatieve resultaten en het vermogen van Stichting Waanzinnig is geëvalueerd en geconcludeerd dat de op te nemen vordering op Stichting Waanzinnig van nu €277.000 uiterst onzeker is. De kans dat de vordering nog wordt terugbetaald is zeer klein, dus is het besluit genomen om deze schattingsonzekerheid te elimineren. Gezien de financiële positie van Waanzinnig is deze vordering kwijtgescholden.

Stichting Waanzinnig is een (overwegend) vegetarisch restaurant, waar mensen met een psychiatrische- en/of verslavingsachtergrond hun talenten kunnen benutten en arbeidsvaardigheden aan kunnen leren om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Stichting Waanzinnig wordt niet opgenomen in de consolidatie, maar een separate jaarrekening wordt hiervoor opgesteld die niet door de accountant gecontroleerd wordt. Het verlies bedraagt -€ 41.000 in 2023.

### Beschrijving positie op balansdatum

De ontwikkelingen gedurende het boekjaar en de invloeden op het resultaat, het vermogen, de liquiditeit en de ratio's in het boekjaar komen tot uitdrukking in de gepresenteerde cijfers. Uit deze informatie blijkt dat de impact op de bedrijfsvoering en de financiële positie van RIBW Brabant beperkt is geweest, ondanks het fors negatieve resultaat.

In dat kader zijn er geen belangrijke aandachtspunten ten aanzien van de financiële soliditeit van RIBW Brabant. Echter, het negatieve exploitatieresultaat in 2023 dient wel omgebogen te worden om te komen tot een duurzame, gezonde en toekomstbestendige financiële situatie. In de meerjarenbegroting 2024-2027 wordt toegewerkt naar een positief resultaat in 2025 en volgende jaren. Voor 2024 ligt er via de begroting al een ambitie om, met behulp van het verbeterprogramma 'Basis in Balans', te komen tot een resultaat op de nullijn.

Aangezien RIBW Brabant geen externe financiering heeft en er vanuit die kant geen sprake is van externe eisen aan de vermogenspositie, is de solvabiliteit een minder relevant criterium. Dat neemt niet weg dat voor de continuïteit een gezonde vermogenspositie wenselijk is. De solvabiliteitsratio's van RIBW Brabant liggen ver boven de gangbare normen van circa 15% voor de omzetratio en circa 30% voor de balansratio. De vermogenspositie van RIBW Brabant is bovendien beter dan de benchmark.

Daarmee kan de vermogenspositie als gezond worden gekwalificeerd.

Vermogenspositie	2023	2022	2021
	X €1.000	X €1.000	X €1.000
Eigen vermogen	14.485	15.712	15.895
Omzet	36.418	36.529	36.279
Balanstotaal	21.860	23.271	22.552
Omzet ratio	39,8%	43,0%	43,8%
Benchmark deelsector GGZ	n.n.b.	25,9%	25,9%
Balansratio	66,3%	67,5%	70,5%
Benchmark deelsector GGZ	n.n.b.	38,0%	37,5%

In 2023 heeft RIBW Brabant een negatief resultaat behaald van -€ 1.228.000, lager dan begroot (-€ 455.000). Vorig jaar was het resultaat -€ 182.000. De verhouding Eigen Vermogen/Totaal Vermogen bedraagt 66% (68% in 2022). De liquiditeit, bepaald door de verhouding Vlottende Activa/Vlottende passiva, bedraagt 3,1 per einde 2023 en bedroeg 3,7 per einde 2022. De kasstroom is -€ 1,6 miljoen negatief in 2023 en was € 1,3 miljoen positief in 2022. Het kasstroomoverzicht brengt de veranderingen in de liquide middelen in kaart, die het logisch gevolg zijn van inkomsten en uitgaven die zijn gedaan. Een negatieve kasstroom kan een waarschuwing zijn voor problemen.

<b>Liquiditeitspositie</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	X €1.000	X €1.000	X €1.000
Vlottende activa	19.957	21.324	20.358
Kortlopende schulden	6.351	6.566	5.483
Liquiditeitsratio	3,1	3,2	3,7
Benchmark deelsector GGZ	n.n.b.	1,6	1,6

## 1.8 Financieel beleid en risicobeheersing

De tussentijdse financiële informatievoorziening binnen RIBW Brabant bestaat uit financiële maandrapportages, aangevuld met een uitgebreide kwartaalrapportage, inclusief toelichting en risicoparagraaf, met daarin opgenomen de belangrijkste financiële risico's. Maandelijks zijn de belangrijkste kengetallen beschikbaar. De gezamenlijke kwartaalbesprekingen staan in het teken van toekomstgericht sturen en verbinding maken tussen de doelen van de organisatie en die van de clusters en teams.

RIBW Brabant geeft invulling aan de risicobeheersing binnen de reguliere Planning & Control-cyclus van: strategische planning - jaarplannen/begroting - financiële maandrapportages en jaarverslaglegging - ingestelde audit commissie - de bespreking van actuele ontwikkelingen binnen managementteam en raad van toezicht.

Het doorrekenen van scenario's en het opstellen van business cases voor het krijgen van een beeld van de toekomstige impact op de zorgexploitatie zijn control-instrumenten die regelmatig worden toegepast.

### Prospectieve risico-inventarisatie

Binnen de wettelijke en statutaire bestuurlijke verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur, is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de voortgang van de werkzaamheden en voor het besluitvormingsproces. Samen met de voorzitter Raad van Toezicht is zij verantwoordelijk voor een goed overleg tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en de voorbereiding van de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Tevens wordt gezamenlijk gezocht naar maatregelen om de belangrijkste (strategische) risico's te beperken. Jaarlijks wordt een prospectieve risico-inventarisatie gehouden. Doel van de Prospectieve Risico Inventarisatie (PRI) is het inventariseren van de bedrijfsbrede risico's, deze te analyseren en verbetermaatregelen te benoemen en uit te voeren, zodat cliënt- en medewerker veiligheid optimaal is en continuïteit van de organisatie wordt bewaakt. Daarnaast wordt met betrekking tot nieuwe initiatieven vooraf een risicoanalyse uitgevoerd.

De integrale risicoanalyse heeft een duidelijk raakvlak met de jaarlijkse directiebeoordeling. Tijdens de directiebeoordeling wordt nagegaan of instrumenten en processen van het kwaliteitsmanagementsysteem van RIBW Brabant geschikt en doeltreffend zijn, en om kansen voor verbetering vast te stellen en beter 'in control' te raken. Door de PRI analyse jaarlijks uit te voeren en in de tijd te plannen kort voorafgaand aan de directiebeoordeling wordt de samenhang tussen deze twee onderdelen gewaarborgd en ontstaat er een leercurve. PRI en directiebeoordeling leveren hiermee gezamenlijk de input voor de volgende strategische jaarcyclus.

De in maart 2024 uitgevoerde integrale risico-analyse heeft als voornaamste risico's aangewezen:

1. Personele risico's, zoals de arbeidsmarktkrapte, ziekteverzuim en inzet van PNIL
2. Vastgoed
3. ICT.

Voor het ICT-risico geldt, dat met een klein team het moeilijk is om de basis van de ICT-infrastructuur en ICT-omgeving op orde te krijgen en te houden. Met de huidige arbeidsmarktkrapte is het bovendien moeilijk om goed ICT-personeel aan te trekken als zorgorganisatie. Door de combinatie te maken met de backoffice van Siem en zo één gezamenlijke ICT-afdeling te maken die zowel de uitvoeringsorganisatie van Siem als RIBW Brabant ten dienste staat, wordt het beter mogelijk gemaakt om een sterke ICT-afdeling te vormen met voldoende aanwezigheid van specialisten en senioriteit.

Daarnaast is de huidige verliesgevende exploitatie als een volgend belangrijk risico genoemd, maar wel een risico dat met de juiste maatregelen goed beheerst kan worden. Het verbeteren van de exploitatie is onderdeel van het verbeterprogramma Basis in Balans, dat in 2024 is gestart.

Het strategisch vastgoedvraagstuk vraagt om een herijking van onze huisvestingsportefeuille: het passend huisvesten van onze doelgroepen in beschermd wonen locaties vraagt om een goede aansluiting op de regionale uitvoeringsagenda op dat gebied. Uit een in 2022 uitgevoerd onderzoek blijkt dat de financiële- en technisch-functionele score voor een aantal BW-locaties verbeterd moet worden. In Tilburg ligt relatief de grootste opgave in dispositie en financieel en functioneel verbeteren.

Het opstellen en implementeren van een uitvoeringsplan voor de huisvestingsstrategie is als project ondergebracht in het verbeterprogramma Basis in Balans.

### Begroting 2024: Basis in Balans

Het begrote resultaat 2024 bedraagt € 0 (B2023: - € 455.000 negatief). Er wordt dus voor 2024 een exact sluitende begroting gepresenteerd. De nulbegroting geeft een noodzakelijke ambitie aan om het tijt te keren voor wat betreft de huidige negatieve exploitatie. In dat licht dient de nulbegroting gezien te worden. De realisatie daarvan zal forse inspanningen vergen, terwijl de transformatie van Siem ook nog in volle gang is. Het vertrouwen is er echter dat we hierin gezamenlijk de noodzakelijke maatregelen weten te nemen.

Voor de jaren 2025 tot en met 2027 verwachten we een structureel positief resultaat te realiseren. De uitgaven voor de uitvoering van het strategisch huisvestingsplan lopen hierbij door de meerjarenbegroting heen en worden separaat in de resultatenrekening als bijzondere kosten weergegeven.

Er zijn geen belangrijke aandachtspunten ten aanzien van de huidige financiële soliditeit van RIBW Brabant. Met andere woorden: RIBW kan tijdelijk een stootje hebben, maar de toekomstige exploitatie dient dringend weer in balans te komen. Na het intensieve 2023, is 2024 een jaar waarin we inzetten op onze toekomstbestendigheid. De basis hiervoor ligt in **heldere kaders en een sterke, ondersteunende bedrijfsvoering, in balans met ruimte voor eigenaarschap**. Daarom starten we nu met het verbeterprogramma 'Basis in Balans'. In dit programma richten we ons op vier hoofdpunten:

- **Duidelijkheid.** Meer duidelijkheid over kaders, rollen en verantwoordelijkheden waardoor meer houvast en ruimte voor eigenaarschap ontstaat, met actieve sturing waar nodig. Want alleen als iedereen weet wat hij/zij moet doen, systemen logisch, stabiel en werkend zijn, kunnen we nu en in de toekomst zorg van goede kwaliteit leveren.
- **Begroting.** Een duurzame financiële basis door knelpunten op te sporen en op te lossen. Hiermee komt RIBW Brabant tot een gezonde balans tussen inkomsten en uitgaven. Na de ontvlechting door Siem hebben we kleinere teams. De vraag is hoe we dit goed werkbaar krijgen voor onze medewerkers, voor de continuïteit naar cliënten toe en bijvoorbeeld in de verbinding met gebiedsteams.

- **Huisvesting.** Vooruit denken over ons huisvestingsaanbod en bekijken of we onze doelgroepen nu en in de toekomst op de meest geschikte plek ondersteunen.
- **Samenwerking.** Kansen benutten in samenwerkingen in- en extern om het zorgaanbod optimaal te organiseren. We werken, zowel op organisatie- als afdelingsniveau, veel en goed samen. We werken zowel intern als met Siem en ketenpartners samen waarin iedere partij zijn specialisme heeft. En uit die samenwerking kunnen we nog meer halen.

Het slagen van het verbeterprogramma is hiermee een belangrijke voorwaarde om de huidige risico's in de begroting te verminderen



### Verwachte investeringen

Het omgaan met de voornaamste risico's betekent vaak ook dat er geïnvesteerd moet worden om naar het juiste niveau van beheersing van de processen en middelen te stijgen. In lijn met de geconstateerde risico's wordt dan ook geïnvesteerd in het verbeterprogramma. Voor wat betreft de uitvoering van het huisvestingsplan zal dit onder andere gepaard gaan met nog nader te bepalen investeringen in aanpassingen aan de staat van de gebouwen en voorzieningen. Voor ICT vinden concrete investeringen plaats in het digitaliseren van de P&O-processen met AFAS software, en in het project NEN7510 om in 2025 gecertificeerd te kunnen worden.

### 1.9 Een vooruitblik op 2024

Zoals uiteengezet onder 1.3, houden we tot de ontwikkeling van een nieuwe koers in 2024 vast aan de richting uitgezet in de Strategische Koers 2020-2023. Teams, afdelingen en clusters leveren ieder op eigen wijze en vanuit eigen expertise een bijdrage aan deze koers en het jaarplan 2023. Met elkaar pakken we thema's en onderdelen uit de koers op. We werken hierbij vanuit een beschrijving per perspectief die richting geeft voor de plannen van organisatieonderdelen, op een manier die passend is. Dit kan via woordvoerders, in een jaarplan of door er in de praktijk handen en voeten aan te geven. Vooral 'het gesprek' met elkaar is belangrijk. In kwartaalrapportages en/of kwartaalgesprekken met de manager gaat hier in het bijzonder aandacht naar uit. Eind 2023 heeft de Raad van Bestuur het Jaarplan 2024 vastgesteld met een concrete uitwerking op elk van de perspectieven. Vanuit onze koers lopen veel ontwikkelingen uit 2023 door in 2024.

In het Jaarplan 2024 neemt het weer gezond krijgen van de bedrijfsvoering, dat we invullen met het verbeterprogramma Basis in Balans, een belangrijke plek in. Dit programma is gericht op het beter in staat zijn om de begroting te realiseren, meer duidelijkheid (kaders), toekomstbestendig beter benutten van onze locaties/huisvestingsplan, met meer samenwerking.

In 2024 bouwen we met het project Beschermd Wonen verder aan de kwaliteit van onze wijkteams na de ontvlechting, en zetten daarvoor ook in op meer actieve sturing en begeleiding voor teams. Dit project richt zich met name op de kwaliteit van zorg, maar omvat tevens elementen van capaciteitsmanagement en is daarmee onderdeel van Basis in Balans.

Voor al onze professionals in het primair proces is de Kwaliteitsstandaard Professionals Herstelondersteunende Zorg relevant. Deze kwaliteitsstandaard is met een implementatieplan in 2023 opgeleverd op initiatief van onze koepelorganisatie Valente, mede in het kader van het manifest Maatschappelijke ggz, dat wij onderschrijven en 'waar wij van zijn'. Dit kwaliteitskader krijgt vanaf 2024 plek in het Kwaliteitskompas, waarmee we de kwaliteit van onze zorg actief monitoren. Aan het kwaliteitskompas zit een denktank gekoppeld met afgevaardigden vanuit de teams, OR en CR. Ook andere kwaliteitskaders, bijv. voor langdurige zorg of forensische zorg worden met dit instrument opgevolgd. We besteden verder bijzondere aandacht aan ons meerjarenbeleid op het vlak van forensische zorg.

In het kader van 'Wonen zo thuis mogelijk' start team Zorgbemiddeling vanaf 2024 met een halfjaarlijkse evaluatie van het herstel van cliënten met een Beschermd Wonen indicatie, een langdurige zorg (Wlz) indicatie of een forensische indicatie. Hiermee willen we meer inzichten opdoen over mogelijkheden om te sturen op uitstroom.

In 2024 blijven we investeren in KREW, in participatie en dagbesteding omdat we daarin geloven als essentieel onderdeel van herstel. We zoeken verder de samenwerking met onze partners binnen Siem en de samenwerking met KikMaat (onderdeel Diamant-groep) op.

We zetten in samenwerking met woningcorporaties verder in op het vergroten van leefbaarheid en nemen actief deel aan de proeftuin Veiligheid (kind- en gezinsbescherming); onze inzet en kennis als partner hierin wordt zeer gewaardeerd.



**In 2024 blijven we investeren in KREW, in participatie en dagbesteding omdat we daarin geloven als essentieel onderdeel van herstel. We zoeken verder de samenwerking met onze partners binnen Siem en de samenwerking met Kik/maat op.**



Mede in het kader van het verbeterprogramma Basis in Balans, het project BW en het strategisch huisvestingsplan gaan we verder aan de slag met woonvormen, het matchen van client- en woonprofielen en het op basis van een foto van ons huisvestingsaanbod, verder uitwerken van plannen voor (ontwikkeling van) locaties.

We werken toe naar meer duidelijkheid voor teams (resultaten en mandaat, formatie/bezetting/huisvesting) en ondersteunen hen om efficiënter en effectiever te werken. Hiervoor is in 2023 bottomup al veel informatie opgehaald, in 2024 werken we met elk team een aanpak uit. In een doorlopende lijn blijven we dit aan de hand van het kwaliteitskompas monitoren.

Met enthousiasme starten we met ons 'green team' de bewustwording van duurzaamheidsbeleid op. We zetten in op het beter inrichten en benutten van onze bedrijfsprocessen en administratieve systemen, te beginnen bij de HR-processen in AFAS. Op het vlak van informatiebeveiliging halen we de opgelopen achterstand in, met als doel om in 2025 klaar te zijn voor certificering NEN-7510.

We starten de voorbereiding van een nieuwe koers voor 2025-2029, waarbij we medewerkers en partners intensief betrekken in het maakproces. Behalve het delen van ontwikkelingen, zienswijzen en het met elkaar formuleren van een gedeelde agenda voor RIBW Brabant, is onze identiteit en positionering in de context van vergaande netwerksamenwerking hierin een te onderzoeken vraag.



## Hoofdstuk 2

# Verslag van de Raad van Toezicht

Op grond van de Governancecode Zorg en het reglement van de Raad van Toezicht legt de Raad van Toezicht jaarlijks verantwoording af. Het verslag van de intern toezichthouder vormt daarbij met het bestuursverslag en de jaarrekening een wettelijk onderdeel van de jaarverantwoording van RIBW Brabant.

In 2023 heeft de Raad het beleid en de ontwikkelingen binnen RIBW Brabant kritisch gevolgd, in het denkproces geparticipeerd en adviezen verstrekt. De Raad van Toezicht van RIBW Brabant houdt behalve het toezicht op stichting RIBW Brabant ook toezicht op (de aangesloten stichting) restaurant Waanzinnig.

### 2.1 Visie op toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur (RvB), het gevoerde beleid en de besturing van de organisatie. In een Visie op Toezicht heeft de RvT vastgesteld hoe zij het toezicht invult, aansluitend op de kernwaarden van RIBW Brabant: verbinding, vakmanschap, vertrouwen. Hierin expliciteert de Raad ook de taken, rollen en het toezicht kader van de toezichthouders.

De verschillende rollen die de leden van de Raad van Toezicht vervullen voor RIBW Brabant zijn:

1. de toezichthoudende rol (informatie verzamelen, oordeelsvorming en zo nodig interveniëren);
2. de adviesrol en klankbordfunctie (adviseren van en meedenken met de Raad van Bestuur op basis van in de Raad van Toezicht aanwezige kennis, expertise en interne en externe informatie);
3. de maatschappelijke rol (verbinding leggen met de samenleving, koppelen van ontwikkelingen in de omgeving en samenleving aan de ontwikkelingen binnen RIBW Brabant);
4. de werkgeversrol (benoemen, inspireren, periodiek beoordelen en ontslaan van de Raad van Bestuur, inclusief het bepalen van de arbeidsvoorwaarden en honorering).

Op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders is het Reglement Raad van Toezicht van toepassing. Dit reglement omvat de positionering, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, samenstelling, werkwijze, benoemingsprocedure, procedure bij aftreden en het afleggen van verantwoording door de Raad van Toezicht.

### 2.2 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van RIBW Brabant bestaat uit vijf leden (statutair tenminste drie en ten hoogste zeven leden) die worden benoemd voor een periode van vier jaar. Een lid kan maximaal tweemaal vier jaar zitting hebben in de Raad van Toezicht. De benoemingsperioden van leden van de Raad worden vastgelegd en opgevolgd in een Rooster van Aftreden.

Onze Raad van Toezicht is op 31 december 2023 samengesteld uit de volgende leden:

- Drs. H.A.M. (Marten) Kroese RA (voorzitter)
- Prof. dr. M.M.N. (Mirella) Minkman
- L.L.M. (Leonie) Voragen
- Drs. J.G.H. (Jolanda) de Witte
- Drs. M.A.W. (Maarten) Gielen RC

### 2.3 Wisseling voorzitterschap

Wegens zijn aankomend aftreden per 15 september 2024 en het aantreden van een nieuwe bestuurder per 1 november 2023, heeft de heer Marten Kroese de wens aan-gegeven zijn voorzitterschap per 1 januari 2024 te willen overdragen.

Allereerst heeft de Raad zich daarbij be-raad over de samenstelling van de RvT, het gewenst profiel voor de RvT zetel na aftre-den van de heer Kroese en een afweging betreffende de voorkeur een nieuwe voor-zitter uit de zittende leden te benoemen. Daarna is gevraagd welke zittende leden zich wilden kandideren. Uiteindelijk is me-vrouw J. de Witte met unanieme steun be-noemd tot nieuwe voorzitter vanaf januari 2024. Voor het borgen van een eenduidig aanspreekpunt voor de RvT-commissies, heeft de Raad verder voorzitters van de RvT-commissies benoemd, zie hieronder.

### 2.4 Verdeling aandachtsge-bieden

Onderstaand overzicht geeft zicht op de verdeling van aandachtsgebieden binnen de Raad van Toezicht, hun benoeming- en aftreeddatum.

#### **Drs. H.A.M. Kroese RA**

Voorzitter RvT tot en met 31 december 2023  
Lid remuneratiecommissie tot en met 31 decem-ber 2023, vanaf 1 januari 2024 lid auditcommissie  
Benoemd op 15 september 2016, thans tweede termijn, aftredend op 15 september 2024.

#### **Prof. dr. M.M.N. Minkman**

Lid RvT

Lid commissie kwaliteit en veiligheid, vanaf 1 januari 2024 voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid  
Contactpersoon Ondernemingsraad  
Benoemd op 1 augustus 2017, thans tweede termijn, aftredend op 1 augustus 2025.

#### **L.L.M. Voragen**

Lid RvT

Lid commissie kwaliteit en veiligheid; lid remuneratiecommissie, vanaf 1 januari 2024 voorzitter remuneratiecommissie  
Contactpersoon Cliëntenraad  
Benoemd op 1 januari 2019, thans tweede termijn, aftredend op 1 januari 2027.



**De Raad van Toezicht heeft in haar Visie op Toezicht vast-gesteld hoe zij toezicht houdt op het functioneren van de Raad van Bestuur, het gevoerde beleid en de besturing van de organisatie. De invulling hiervan sluit aan op de kernwaarden van RIBW Brabant: verbinding, vakmanschap, vertrouwen.**

### **Drs. J.G.H. de Witte**

Lid RvT tot en met 31 december 2023, vanaf 1 januari 2024 voorzitter RvT

Lid auditcommissie tot en met 31 december 2023, vanaf 1 januari 2024 lid remuneratiecommissie

Benoemd op 1 januari 2019, thans tweede termijn, aftredend op 1 januari 2027.

### **Drs. M.A.W. Gielen RC**

Lid RvT

Lid auditcommissie, vanaf 1 januari 2024 voorzitter auditcommissie

Benoemd op 1 april 2021, thans eerste termijn, aftredend of her te benoemen per 1 april 2025.

Aan het eind van dit verslag vind je een overzicht met de hoofd- en nevenfuncties van de toezichthouders en de bestuurders.

## **2.5 Informatievoorziening en commissies**

De Raad van Toezicht is in het verslagjaar goed voorzien van informatie. In de regel gebeurt dit bij de voorbereiding van - en tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht, of tussentijds als daar aanleiding voor is.

Voor het uitvoeren van de vereiste taken en een goede informatievoorziening werkt de Raad met drie commissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit en Veiligheid. Laatstgenoemde commissie is in 2023 gestart.

Een algemeen stand van zaken rapport maakt standaard onderdeel uit van de vergaderstukken en wordt stevast kort besproken. Behalve de rapportage over de algemene gang van zaken binnen RIBW Brabant, zit in 2022 en 2023 steeds ook een separaat rapport bij de stukken met een weergave van ontwikkelingen en resultaten binnen Siem als ook de invulling van het partnerschap met de gemeenten. Vanaf 2024 worden relevante zaken betreffende de ontwikkeling van (de transformatie opgave) van Siem weer geïntegreerd in een stand van zaken rapport, ook gezien het vanaf dan separaat verschijnen van de Monitor Siem.

De Raad van Toezicht streeft een passende, goede verbinding met de organisatie na. In dat kader heeft de RvT in 2023 weer een serie werkbezoeken gebracht. Midden in het proces van overdracht van cliënten naar gebiedsteams heeft de Raad tijdens een werkbezoek in april gesproken met medewerkers van Gebiedsteam 5 (Tilburg-West e.o.) en met een nauw bij de klantreis van Siem voor Beschermd Wonen betrokken ontwikkelaar van team Beleid. Met onze inzetbaarheidsspecialisten werd vervolgens het thema 'Werkgeluk en verzuim' uitgelicht. In september is een afvaardiging van de Raad van Toezicht op werkbezoek geweest bij team Kerkstraat en team Reeshof. De bezoeken leverden veel informatie en inzichten op over de stand van de organisatie en de (beleving van de) impact van de nieuwe inkoop voor de medewerkers en de werkprocessen binnen het primair proces. Het beeld van een zo zorgvuldig mogelijk gecoördineerde overgang met de nodige frictie voor RIBW Brabant werd hierin bevestigd gezien. Vanuit het belang van het opvolgen van de borging van kwaliteit van zorg met 'waarneming vanuit de praktijk' zijn in de RvT-vergadering in september opnieuw medewerkers van een gebiedsteam en van team Beleid uitgenodigd voor presentatie, dialoog en reflectie.

## **2.6 Vergaderingen**

De Raad van Toezicht heeft vijfmaal 'regulier' vergaderd. Bij al deze vergaderingen was de Raad van Bestuur aanwezig, behoudens het reguliere vooroverleg van de Raad van Toezicht.

Naast deze reguliere vergaderingen, vond op een zevental momenten extra overleg plaats, gericht op het werven en selecteren van een nieuwe bestuurder.

## 2.7 Gespreksonderwerpen

Een belangrijk gespreksonderwerp was de (voorbereiding van) wisseling in bestuur. Vanaf 1 november 2023 is Gertrude Graumans als nieuwe bestuurder van RIBW Brabant in dienst getreden.

Na een korte warme overdracht tussen Marina Heszen en Gertrude Graumans heeft Gertrude het stokje overgenomen. Op 21 november nam Marina afscheid van het netwerk en van medewerkers; zij is nog tot en met 31 december in dienst gebleven.

Lopende 2023 heeft de Raad van Toezicht besluiten genomen over de volgende gespreksonderwerpen:

- Goedkeuring voor aangaan van Samenwerkingsovereenkomst Coalitie Hart van Brabant (vanaf juni 2023 genaamd 'Siem'). Deze overeenkomst ligt in het verlengde van de in 2022 goedgekeurde Samenwerkingsovereenkomst Combinaties Wmo Begeleiding en Beschermd Wonen Hart van Brabant en verbindt behalve de combinanten ook de strategisch partners van Siem nauw aan de Wmo opdrachten inclusief transformatie opgave. Onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst is een Model overeenkomst van onderaanneming voor verbinding tussen combinant-strategisch partner. Als combinant c.q. hoofdaannemer is RIBW Brabant deze Modelovereenkomst navolgend aangegaan met strategisch partners Sterk Huis, GGz Breburg en Het werkt.
- Goedkeuring jaarverslag RIBW Brabant 2022, vanaf verslagjaar 2022 bestaande uit drie onderdelen bestuursverslag 2022, jaarrekening 2022, verslag van de raad van toezicht 2022; besluit tot verlenen décharge aan de Raad van Bestuur;
- Goedkeuring jaarrekening 2022 van stichting Waanzinnig en décharge Raad van Bestuur;
- Besluit over benoeming van nieuwe bestuurder mevrouw drs. G.J.E. Graumans per 1 november 2023;
- Besluit over wisseling in het voorzitterschap binnen de Raad van Toezicht;
- Vaststelling indeling WNT klasse IV voor 2024. Vaststelling bezoldigingsbeleid 2024;
- Goedkeuring van de begroting 2024, aan hand van bespreking jaarplan 2024, met als benoemd aandachtspunt het opvolgen van de begroting van Siem.

Andere gespreksonderwerpen in vergaderingen van de RvT met de RvB betroffen:

- Het samenwerkingsverband met Siem in al zijn facetten: De voortgang en resultaten van Siem, de samenwerking met partners binnen Siem, de interactie met de opdrachtgever (regionale gemeenten) en andere stakeholders, waaronder onderaannemers; de borging van kwaliteit van zorg in de overgangsfase, de frictie die dit oplevert voor de organisatie RIBW Brabant.
- Thema Kwaliteit en veiligheid in de zorg: Hierbij o.a. aandacht voor de uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek, bevindingen van de externe audit (HKZ), project Herstelgericht werken, terugkoppeling werkbezoeken, borgen van kwaliteit zorg in de overgang naar nieuwe werkwijzen (gebiedsteams Wmo Begeleiding en teams gericht op Wmo BW en Wlz).
- Thema HRM: werkgeluk en ziekteverzuim, talentmanagementanalyse als instrument voor binden en boeien medewerkers, monitoren HR-beleid rondom ontvlechting wijkteams in kader van inkoop Wmo;
- Thema Strategie: stand van zaken samenwerking Siem, kwartaalrapportages Q2 en Q3 Siem, ICT strategie, evaluatie en doorontwikkeling besturingsfilosofie, planning en control cyclus, rapport strategisch vastgoedplan en vastgoedstrategie.
- Thema Bedrijfsvoering: Management rapportages (met prognoses) inclusief stichting Waanzinnig, rapport interim bevindingen PWC, controle, impact van nieuwe inkoop Wmo en meerjarenbegroting.
- Thema Governance: opvolging passeren gewijzigde statuten (2 januari 2023 gepasseerd bij notaris), proces werving en selectie nieuwe bestuurder, profielschets bestuurder, inventarisatie invulling studiedag en zelfevaluatie, voorstel transparante beschrijving commissies RvT, terugkoppeling remuneratiegesprek, benoeming nieuwe bestuurder, nevenfuncties bestuurder (toelichting n.a.v. gesprek bestuurder-remuneratie commissie), beleid en verantwoording bezoldiging RvT en RvB, vervolg op zelfevaluatie, samenstelling RvT en vooruitblik profiel nieuw lid RvT te werven in 2024, wisseling voorzitterschap RvT, rolverdeling Raad van Toezicht.

## 2.8 Zelfevaluatie, studiedag en kennisontwikkeling

Jaarlijks houdt de Raad van Toezicht een zelfevaluatie, waarin zij zichzelf, vanuit de visie op toezicht en de verschillende rollen die zij vervult, kritisch toetst. Het doel is om de werkwijze van de RvT van RIBW Brabant te evalueren: hoe werken we samen, wat gaat goed en wat zijn onze aandachtspunten en wat willen we agenderen voor de komende tijd. Gezien de nauwe samenhang tussen het onderwerp zelfevaluatie en de ervaren behoefte aan leren en reflectie op netwerkzorg, is de zelfevaluatie in het jaarprogramma gecombineerd met de studiedag. De RvT koos voor de studiedag opnieuw het thema netwerk-governance, gezien de verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid waarmee zij (ook) het toezicht op het samenwerkingsverband Siem wil vormgeven.

Op 6 oktober 2023 vond in de ochtend een zelfevaluatie plaats met de Raad van Toezicht. Wegens de komende wisseling in bestuur per 1 november, sloot de bestuurder hierbij niet meer aan voor het onderdeel dat ziet op de

evaluatie van het samenspel tussen RvT en RvB. Onder andere is gereflecteerd op de gevoerde selectieprocedures, de rolverdelingen in commissies en communicatie in de Raad.



**De samenwerking met de coalitiepartners achter Siem, de gezamenlijke uitvoering van zorg en het verder met Siem inzetten van de transformatiebeweging, vraagt in 2024 opnieuw de nodige aandacht. De RvT beziet deze ontwikkelingen op het vlak van netwerksamenwerking steeds vanuit de maatschappelijke opdracht van RIBW Brabant.**

Aansluitend vond een gezamenlijke studiemiddag plaats met de leden van de RvT, de RvB -te weten de huidig bestuurder en de aankomend bestuurder- en de leden van het MT. Thema van de studiemiddag was 'Verdieping op netwerksamenwerking'. De middag stond met name in het teken van reflecteren op de netwerksamenwerking met Siem. Allereerst vanuit persoonlijk perspectief door te delen en reflecteren 'op waar we nu staan met Siem'. Daarna zijn we vanuit netwerk/organisatieperspectief plenair met elkaar verdiepend gaan inventariseren, reflecteren en vooruitkijken. Het was een waardevolle bijeenkomst met veel onderlinge uitwisseling en ruimte. Het leverde veel inzichten op, begrip voor de impact van Siem op RIBW en zicht op de ontwikkelstappen voor vervolg. Samenvattend werd door alle geledingen vastgesteld dat het op orde krijgen van de organisatie en resultaten (in brede zin) van Siem en de financiën van RIBW Brabant voor de komende periode de belangrijkste inhoudelijke uitdaging vormen. Deze gedeelde opvatting over 'wat ons te doen staat', markeert tevens de overgang naar een nieuwe fase, met een nieuwe bestuurder. Afsluitend is Marina Hesem, tijdens deze laatste gezamenlijke bijeenkomst met de RvT, in een rondje langs de geledingen, bedankt voor haar inzet en toewijding.

Zowel de zelfevaluatie als de verdiepingsbijeenkomst zijn dit jaar (opnieuw) begeleid door mevrouw Barbara Geurtsen van Governance Instituut Levinas.

Als het gaat over kennisontwikkeling ondersteunt de RvT de waarden van het programma Goed Toezicht van de Nederlandse Vereniging Toezichthouders Zorg (NVTZ). Via de website van de NVTZ is de jaarlijkse kennis- en competentieontwikkeling van de leden van de Raad transparant opvraagbaar.

## 2.9 Bezoldiging

Voor de bezoldiging van bestuurder en toezichthouders van RIBW Brabant is de WNT-indeling in 2023, na hernieuwde analyse van de puntenindeling en net als eerdere jaren, eenduidig vastgesteld op bezoldigingsklasse IV. Na evaluatie is besloten om conform onze WNT-indeling ook de bezoldigingsmaxima van klasse IV te hanteren bij het verder bepalen van de honorering. De aanmerkelijk toegenomen complexiteit en omvang van de bestuurs- en toezicht taak is hierin meegewogen.

De honorering van bestuurder en toezichthouders past binnen het advies van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen.

## 2.10 Focus RvT in 2024

De samenwerking met de coalitiepartners achter Siem, de uitvoering van de Wmo-zorg en het verder met Siem inzetten van de met de Regio afgesproken transformatiebeweging, zal in 2024 opnieuw de nodige aandacht vragen. De RvT beziet deze ontwikkelingen op het vlak van netwerksamenwerking met name steeds vanuit de maatschappelijke opdracht van RIBW Brabant.

Andere focuspunten voor de RvT in 2024 zijn: het ontwikkelen van een goed samenspel met mevrouw Graumans, de nieuwe bestuurder; en op het vlak van kwaliteit en veiligheid zal bijzondere aandacht uitgaan naar de thema's: RIBW als lerende organisatie, sturing op kwaliteit in netwerksamenwerking, inzet van ervaringsdeskundigheid.

Een belangrijke uitdaging voor 2024 wordt het weer financieel in balans brengen van de bedrijfsvoering. De Wmo opdracht heeft veel dynamiek en frictie met zich meegebracht, waartoe de organisatie zich duurzaam zal moeten kunnen verhouden, met meer sturing op de exploitatie. Bij de begroting voor 2023 en 2024 was het meerjarenperspectief van weer in de zwarte cijfers komen vanaf 2025 een cruciaal uitgangspunt, waarvoor de RvT de onzekerheden en de risico's zal monitoren. Met vertrouwen volgt de RvT het verbeterprogramma op, dat voor nieuw evenwicht moet zorgen: Basis in Balans.

# 3

# Jaarrekening 2023





# Jaarrekening 2023

## Stichting RIBW Brabant

## Jaarrekening 2023

INHOUDSOPGAVE		Pagina
<b>1.1</b>	<b>Jaarrekening 2023</b>	
1.1.1	Balans per 31 december 2023	4
1.1.2	Resultatenrekening over 2023	6
1.1.3	Kasstroomoverzicht over 2023	7
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening	8
1.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2023	17
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	25
1.1.7	Toelichting op de gesegmenteerde resultatenrekening over 2023	26
1.1.8	Toelichting op de resultatenrekening over 2023	31
1.1.9	Gemeente Tilburg subsidies 2023	39
1.1.10	Gemeente Oranjefonds subsidie 2023	40
1.1.11	Vaststelling en goedkeuring	41
<b>1.2</b>	<b>Overige gegevens</b>	
1.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	43
1.2.2	Nevenvestigingen	43
1.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	43

## 1.1 Jaarrekening 2023

**1.1.1 BALANS per 31 december 2023**  
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>A Vaste activa</b>			
I Materiële vaste activa	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		1.010.127	1.096.652
2. machines en installaties		197.886	280.051
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		694.705	570.019
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op		0	0
Totaal materiële vaste activa		<u>1.902.718</u>	<u>1.946.722</u>
<b>B Vlottende activa</b>			
II Vorderingen	2		
1. op handelsdebiteuren		113.789	182.336
2. Vordering op groepsmaatschappij		0	228.903
3. overige vorderingen		3.782.944	3.304.913
4. overlopende activa		351.388	224.808
Totaal vorderingen		<u>4.248.121</u>	<u>3.940.960</u>
III Liquide middelen	3	15.708.893	17.383.381
<b>C Totaal activa</b>		<u>21.859.732</u>	<u>23.271.063</u>

**1.1.1 BALANS per 31 december 2023**  
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>D Eigenvermogen</b>	4		
I Bestemmingsreserves		1.829.412	2.596.298
II Bestemmingfonds		11.755.305	12.375.568
II Overige reserves		899.853	740.633
Totaal eigen vermogen		<u>14.484.570</u>	<u>15.712.499</u>
<b>E Voorzieningen</b>	5		
III 1. Overige		1.023.960	992.605
<b>G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	6		
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		813.842	786.138
2. belastingen en premies sociale verzekeringen		1.171.314	1.102.856
3. schulden ter zake van pensioenen		546.169	534.008
4. overige schulden		3.365.857	3.597.001
5. overige passiva		454.020	545.956
Totaal kortlopende schulden		<u>6.351.202</u>	<u>6.565.959</u>
<b>H Totaal passiva</b>		<u>21.859.732</u>	<u>23.271.063</u>

## 1.1.2 RESULTATENREKENING over 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>					
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	7				
Zorgverzekeringswet		54.709		55.506	
Wet langdurige zorg		16.056.631		14.692.484	
Forensische zorg		673.110		568.975	
Baten uit onderaanneming		99.812		142.385	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		91.647		156.506	
			16.975.909		15.615.856
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>	8		81.625		422.027
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	9		20.330.865		21.670.176
<b>Netto omzet</b>			37.388.399		37.708.059
Overige bedrijfsopbrengsten	10	139.905		172.169	
			139.905		172.169
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			37.528.304		37.880.228
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>					
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	11	4.989.371		3.165.917	
Lonen en salarissen	12	17.588.057		18.378.643	
Sociale lasten	12	2.841.012		3.101.105	
Pensioenlasten	12	1.595.220		1.644.787	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	13	509.056		542.822	
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	14	0		0	
Overige bedrijfskosten	15	11.377.462		11.184.217	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			38.900.178		38.017.491
Rentelasten en soortgelijke kosten	16	143.946		-45.231	
			143.946		-45.231
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>			-1.227.929		-182.493
Belastingen			-		-
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>			-1.227.929		-182.493
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>					
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			<b>2023</b>		<b>2022</b>
			€		€
Toevoeging/onttrekking:					
Bestemmingsreserve			-766.886		-76.032
Bestemmingsfonds			-620.263		-51.505
Overige reserves			159.220		-54.956
			-1.227.929		-182.493

## 1.1.3 KASSTROOMOVERICHT OVER 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Som der bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten = bedrijfsresultaat			-1.371.875		-137.262
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	13	509.056		542.822	
- mutaties voorzieningen	5	31.356		-180.910	
- boekresultaten afstoting vaste activa	1	<u>0</u>		<u>0</u>	
			540.412		361.912
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten		0		0	
- vorderingen	2	-307.161		338.541	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	6	<u>-214.757</u>		<u>1.082.738</u>	
			-521.918		1.421.279
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			-1.353.381		1.645.929
Te ontvangen interest					
Betaalde interest	16	143.946		0	
	16	<u>0</u>		<u>-45.231</u>	
			143.946		-45.231
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<u>-1.209.435</u>		<u>1.600.698</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-465.052		-295.813	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>0</u>		<u>0</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-465.052		-295.813
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen		0		0	
Aflossing langlopende schulden		0		0	
Kortlopend bankkrediet		<u>0</u>		<u>0</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<u>0</u>		<u>0</u>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>					
			<u>-1.674.488</u>		<u>1.304.886</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	3	17.383.381		16.078.496	
Stand geldmiddelen per 31 december	3	<u>15.708.893</u>		<u>17.383.381</u>	
Mutatie geldmiddelen			-1.674.488		1.304.886

#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

##### **Algemene gegevens en groepsverhoudingen**

Stichting RIBW Brabant is statutair (en feitelijk) gevestigd te Tilburg, op het adres Zuiderkruisweg 1, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41096968.

De belangrijkste activiteiten zijn het bieden van verblijf, ondersteunende en activerende begeleiding, verpleging, huishoudelijke- en persoonlijke verzorging en behandeling.

##### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op 31 december 2023.

##### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT') voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

##### **Continuïteitsveronderstelling**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

De wereldwijde inflatie en stijging van de energieprijzen die in 2022 is ingezet heeft ook bij RIBW Brabant tot hogere materiële kosten geleid. In 2023 is hier de CAO loonkostenstijging bijgekomen. Binnen de zorg zijn in 2023 veel nieuwe CAO afspraken gemaakt welke leiden tot aanzienlijke hogere loonkosten. De toegepaste indexaties voor 2024 door de zorgfinanciers lijken niet toereikend te zijn. Dit blijkt ook uit diverse noodsignalen uit de branche. Een van deze signalen, namens Actiz, GGZ Nederland, VGN, en de NVZ is dat de overheidsbijdrage (OVA) achterblijft bij de arbeidsvoorwaardenontwikkeling in de markt.

In de begroting 2024 is een vertaling van deze verhogingen gemaakt naar de gestegen kostenposten, en de toegepaste indexatie door de zorgfinanciers staat hier tegenover.

De aanbesteding Wmo met een gewijzigde inkoopbekostiging, en daarmee de deelname aan het samenwerkingsverband Siem, had een grote impact op de begroting 2023 en op de resultaten 2023 van RIBW Brabant, en brengt ook de komende jaren de nodige onzekerheden met zich mee in de transformatie-opgave. De financiële weerbaarheid blijft echter goed, ondanks het gerealiseerde verlies in 2023, door de stand van de liquiditeiten en het eigen vermogen. RIBW Brabant is een financieel gezonde organisatie en kan met het opgebouwde weerstandsvermogen tegenvallers opvangen. Het verlies in 2023 is echter niet alleen het gevolg van de gewijzigde inkoopbekostiging en de transitie naar Siem, maar in de interne bedrijfsvoering binnen RIBW Brabant is onvoldoende gestuurd op de exploitatie. Onder andere is de sturing op het vullen van de lege verblijfsplekken in Beschermd Wonen en op de inzet van externe inhuur PNIL (Personeel Niet In Loondienst) onvoldoende geweest.

De begroting 2024 laat een sterke ambitie zien om het negatieve resultaat van 2023 terug te brengen naar een positief resultaat. Om dit te ondersteunen wordt in 2024 gestart met het verbeterprogramma 'Basis in Balans' om een toekomstbestendige en financieel gezonde bedrijfsvoering binnen RIBW Brabant in te richten. RIBW Brabant streeft er daarbij naar een wendbare organisatie te zijn, met als basis heldere kaders en een sterke bedrijfsvoering, in balans met ruimte voor eigenaarschap.

De begroting 2024, de meerjarenbegroting 2024-2027 en het verbeterprogramma 'Basis in Balans' kunnen gezien worden als onderbouwing van de continuïteitsveronderstelling voor RIBW Brabant.

##### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

##### **Vergelijkende cijfers**

De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken.



#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

##### **Verrekenen en salderen**

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover

- een deugdelijke juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

##### **Schattingswijziging**

Er zijn geen schattingswijzigingen van toepassing in de jaarrekening 2023.

##### **Leasing**

###### **Operationele leasing**

Daar waar sprake is van operational lease, zoals bijvoorbeeld bij de copiers/printers, zijn alle kosten in de maandtermijnen verwerkt en opgenomen in de overige bedrijfskosten in de resultatenrekening.

##### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Over het boekjaar 2022 werd door het management beoordeeld dat de managementschattingen overwegend evenwichtig en consistent verantwoord waren, met uitzondering van de vordering op Waanzinnig die als te optimistisch werd beschouwd. De vordering van RIBW Brabant op Stichting Waanzinnig is in 2023 verder toegenomen met €48.000 toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Dit heeft voornamelijk te maken met het verlies van Stichting Waanzinnig over 2023. Stichting Waanzinnig valt onder hetzelfde bestuur en toezicht als RIBW Brabant. Er is sprake van een rekeningcourant-verhouding tussen beide stichtingen, waarbij in de jaarrekening 2022 van RIBW Brabant hiervoor een vordering van €229.000 op Stichting Waanzinnig was opgenomen. In de jaarrekening van 2023 zou dit een vordering op Waanzinnig en negatief Eigen Vermogen van Waanzinnig betekenen van €277.000 negatief. Wij hebben de omvang van de vordering in verhouding tot de negatieve resultaten en het vermogen van Stichting Waanzinnig geëvalueerd en geconcludeerd dat de op te nemen vordering op Stichting Waanzinnig van €277.000 nog steeds onzeker is. De kans dat de vordering nog wordt terugbetaald is zeer klein, dus is het besluit genomen om deze schattingsonzekerheid te elimineren, en de vordering volledig af te boeken. Dit leidt tot een te nemen verlies in de Stichting RIBW Brabant en een winst bij restaurant Waanzinnig in de jaarrekening 2023.

##### **Consolidatie**

Er is geen sprake van consolidatie van maatschappijen van de zorginstelling. De stichting Waanzinnig, die valt onder hetzelfde bestuur en toezicht als de stichting RIBW Brabant, heeft een eigen niet gepubliceerde jaarrekening. Stichting Waanzinnig verricht horeca-activiteiten met als doel om arbeidsgerichte dagbesteding te bieden aan cliënten. De bijbehorende opbrengsten van de begeleidingsactiviteiten zijn in de jaarrekening van Stichting RIBW Brabant verantwoord.

##### **Groepsverhoudingen**

RIBW Brabant staat aan het hoofd van een groep. De verbonden stichting is niet in de consolidatie betrokken op grond van artikel 2:407 lid 1 BW (gezamenlijke betekenis te verwaarlozen op het geheel). De jaarrekening bestaat hierdoor uit de enkelvoudige cijfers van RIBW Brabant.

#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

##### **Verbonden rechtspersonen**

De stichting heeft de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen die niet in de consolidatie betrokken zijn.

- Stichting Waanzinnig, is statutair (en feitelijk) gevestigd te Tilburg, op het adres Willem II-straat 52a, en is geregistreerd onder KVK-nummer 57494045. De kernactiviteiten bestaan uit: het realiseren van een duurzaam (overwegend) vegetarisch restaurant, waar mensen met een psychiatrische- en/of verslavingsachtergrond hun talenten kunnen benutten en arbeidsvaardigheden aan kunnen leren om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen.

De stichting Waanzinnig, die valt onder hetzelfde bestuur en toezicht als de stichting RIBW Brabant. Het eigen vermogen bedroeg € 229.000 negatief en het resultaat € 56.000 negatief volgens de laatst vastgestelde jaarrekening 2022.

Er is sprake van een Rekening Courant-verhouding tussen de beide stichtingen, waarbij in de jaarrekening 2022 van RIBW Brabant hiervoor een vordering van € 229.000 op stichting Waanzinnig was opgenomen. Over deze vordering werd geen rente berekend. In de jaarrekening 2023 is de vordering die naar € 277.000 zou groeien, kwijtgescholden en afgeboekt.

##### **Activa en passiva**

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting RIBW Brabant.

##### **Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen**

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

In de jaarrekening 2023 is geen sprake van bijzondere waardevermindering,

#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

##### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De WOZ waarde van de 2 panden in eigendom is totaal €1.059.000 volgens de meeste recente gegevens. De boekwaarde van deze 2 panden is per 31-12-2023 €389.525

In de investeringen zijn geen bedragen aan geactiveerde rente opgenomen.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening.

##### **Vervreemding van vaste activa**

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

##### **Financiële instrumenten**

RIBW Brabant handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan RIBW Brabant verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

##### **Kredietrisico**

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voornamelijk geconcentreerd bij zorgfinanciers. Het maximale bedrag aan kredietrisico is, gezien het karakter van onze debiteuren, nagenoeg nihil.

##### **Renterisico en kasstroomrisico**

Het renterisico is beperkt tot de vordering op groepsmaatschappijen die een langdurig karakter heeft. Over deze vordering wordt geen rente berekend.

##### **Reële waarde**

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

##### **Onderhanden trajecten WMO/jeugdzorg**

Onderhanden trajecten WMO/jeugdzorg worden gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de trajecten indien deze lager is. De productie van de onderhanden trajecten is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de trajecten die ultimo boekjaar openstonden. Op de onderhanden trajecten worden de voorschotten die ontvangen zijn in mindering gebracht.

#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

##### **Vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

##### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

##### **Voorzieningen (algemeen)**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet is 4% (2022: 4%).

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

##### **Voorziening groot onderhoud**

Voor uitgaven groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

RIBW Brabant heeft 2 panden in eigendom.

##### **Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4%.

##### **Voorziening langdurig zieken**

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. Er is geen disconteringsvoet gehanteerd om te komen tot een contante waarde.

##### **Schulden**

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

##### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

##### **Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. RIBW Brabant heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Voor de vergoeding van meerkosten welke als gevolg van de Covid-19 pandemie gemaakt zijn gelden regelingen ter vergoeding van deze kosten tot en met 2022. RIBW Brabant heeft de meerkosten voor de zorg gefinancierd uit de WLZ, WMO en FZ bepaald. Deze zijn bij het Zorgkantoor, gemeenten en justitie ingediend. De verwachte opbrengst is in de jaarrekening 2023 verantwoord bij de opbrengsten compensatieregeling Covid-19 indien dit nog vergoedingen betreft uit voorgaande jaren.

##### **Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten**

De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten bestaan voornamelijk uit de zorgopbrengsten maatschappelijke ondersteuning.

##### **Overige bedrijfsopbrengsten**

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan voornamelijk uit subsidieopbrengsten. Subsidies zijn onder verschillende posten in de jaarrekening verwerkt, conform de daaraan gestelde eisen voor verslaggeving. Alle subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten. Zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat RIBW Brabant zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden, zullen zij als opbrengst verantwoord worden. Subsidies ter compensatie van door RIBW Brabant gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van door RIBW Brabant gemaakte kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

##### **Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

De kosten van uitbesteed werk betreft de inhuur van de personeelsleden niet in loondienst en de kosten van onderaanneming.

##### **Personele kosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

##### **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

##### **Pensioenen**

RIBW Brabant heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij RIBW Brabant. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. RIBW Brabant betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In december 2023 bedraagt de beleidsdekkingsgraad 106,30%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 105%. Het bestuur van PFZW heeft besloten per 1 januari 2024 de pensioenen van alle gepensioneerden en de pensioenaanspraken van alle andere deelnemers met 4,8% te verhogen.

#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen betaald door RIBW Brabant. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

RIBW Brabant heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. RIBW Brabant heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

##### **Materiële vaste activa**

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van immateriële en materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 2,5%
- Grote verbouwingen in vastgoed: 10%.
- Computerapparatuur e.d. en vervoermiddelen: 33,33%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 20%

##### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

##### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de markrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

#### 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening

##### ***Uitgangspunten Sociaal Domein***

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgfinanciers zoals zorgkantoor of gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. RIBW Brabant heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Uitkomsten uit uitgevoerde controles op naleving van rechtmatigheid door financiers zijn meegenomen in de jaarcijfers.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies.

RIBW Brabant verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles, subsidievaststellingen en de vaststelling van de coronacompensatie overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten. Er is echter wel sprake van een begin 2024 afgerond onderzoek door de afdeling Toezicht van de gemeente Tilburg naar de kwaliteit en de rechtmatigheid van de ondersteuning, in het kader van de Wmo, die zijn

geleverd door een onderaannemer van RIBW Brabant. RIBW Brabant is als gecontracteerde hoofdaanbieder, op basis van de overeenkomst tussen haar en de gemeente Tilburg, verantwoordelijk voor de geleverde zorg en ondersteuning van haar onderaannemer. Uit het onderzoek is als conclusie gekomen om:

RIBW Brabant te adviseren om de overeenkomst tussen hen en de onderaannemer niet langer voort te zetten, omdat de onderaannemer niet is aan te merken als gekwalificeerde zorgverlener. De geleverde zorg is niet rechtmatig en voldoet niet aan de gestelde kwaliteitseisen. Hieruit komt vervolgens een verzoek tot terugbetaling aan de gemeente Tilburg door RIBW Brabant als hoofdaanbieder van € 179.000. Dit terugbetalingsrisico is in de jaarrekening 2023 in de balans verwerkt, als uitkomst van een 1,5 jaar lopend onderzoek over de jaren 2021 tot september 2022.

##### ***Grondslagen van segmentering***

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen en segmentatie van de winst-en-verliesrekening gemaakt in de volgende segmenten:

- Wlz
- Wmo
- Gemeente Tilburg
- Overige

Bij de verdeling van de winst-en-verliesrekening per operationele segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces. De verdeling van indirecte kosten over de te onderscheiden zorgsoorten geschiedt op basis van FTE's danwel aantal plaatsen werkelijke kosten.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen inclusief spaarsaldi. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond onder de operationele activiteiten. Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2023 geldmiddelen zijn opgeofferd. Bijzondere waardeverminderingen van de materiële vaste activa worden afzonderlijk vermeld in het kasstroomoverzicht onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

##### ***Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum***

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

##### ***Grondslagen WNT***

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.



1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2023

**ACTIVA**

**1. Materiële vaste activa**

*Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	1.946.722	2.193.731
Bij: investeringen	465.052	295.813
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	509.056	542.822
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u><u>1.902.718</u></u>	<u><u>1.946.722</u></u>

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2023

ACTIVA

2. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
1 Overige vorderingen:		
Vorderingen op handelsdebiteuren	113.789	182.336
Vorderingen op groepsmaatschappij	0	228.903
Nog te factureren omzet	1.547.546	1.918.462
Financieringsverschil WLZ	210.266	535.119
Waarborgsommen	199.771	199.771
Vooruitontvangen facturen	467.620	188.626
Vooruitbetaalde bedragen	298.293	258.998
Nog te ontvangen bedragen:		
Compensatie meerkostenregeling Covid-19 WMO	144.552	0
Rente	143.946	0
Siem	679.166	70.724
Subsidies	53.115	53.644
Compensatieregeling transitievergoeding UWV	38.669	79.568
2 Overlopende activa		
Diverse overlopende activa	351.388	224.808
	<u>4.248.121</u>	<u>3.940.960</u>

**Toelichting:**

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,- (2022: € 0,-).

Vooruitontvangen facturen hebben betrekking op 2024.

De vorderingen op groepsmaatschappij betreft de rekening-courant van Stichting Waanzinnig. Deze vordering is kwijtgescholden in 2023.

Onder de overige vorderingen is begrepen € 210.266,- inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

	2023	2022	2021	2020	Totaal
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot					
Saldo per 1 januari	0	535.119	0	0	535.119
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	210.266	0	0	0	210.266
Bij/af: correcties voorgaande jaren	0	0	0	0	0
Bij/af: betalingen/ontvangsten	0	-535.119	0	0	-535.119
Saldo per 31 december	<u>210.266</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>210.266</u>
Stadium van vaststelling (*)	a	c	c	c	

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	210.266	0
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot		
	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	16.056.631	14.296.325
Compensatie meerkostenregeling Covid-19 WLZ	0	139.096
Generieke vergoeding energiekosten WLZ	0	38.006
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	15.846.365	13.938.308
Financieringstekort / overschot	<u>210.266</u>	<u>535.119</u>

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2023

ACTIVA

3. *Liquide middelen*

*De specificatie is als volgt:*

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
1. Bankrekeningen	1.508.433	5.882.058
2. Kassen	460	1.323
3. Spaarrekeningen	14.200.000	11.500.000
Totaal liquide middelen	<u>15.708.893</u>	<u>17.383.381</u>

**Toelichting:**

Alle liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2023

## PASSIVA

## 4. Eigenvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
1. Bestemmingsreserves	1.829.412	2.596.298
2. Bestemmingsfonds	11.755.305	12.375.568
3. Overige reserves	899.853	740.633
Totaal eigen vermogen	<u>14.484.570</u>	<u>15.712.498</u>

## 4.1. Bestemmingsreserves

Het verloop in 2023 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-23</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-23</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve WMO	2.596.298	-766.886	0	1.829.412
Totaal bestemmingsreserves	<u>2.596.298</u>	<u>-766.886</u>	<u>0</u>	<u>1.829.412</u>

Het verloop in 2022 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-22</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-22</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve WMO	2.672.330	-76.032	0	2.596.298
Totaal bestemmingsreserves	<u>2.672.330</u>	<u>-76.032</u>	<u>0</u>	<u>2.596.298</u>

## 4.2. Bestemmingsfonds

Het verloop in 2023 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-23</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-23</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten AWBZ / WLZ	12.375.568	-620.263	0	11.755.305
Totaal bestemmingsreserves	<u>12.375.568</u>	<u>-620.263</u>	<u>0</u>	<u>11.755.305</u>

Het verloop in 2022 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-22</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-22</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten AWBZ / WLZ	12.427.073	-51.505	0	12.375.568
Totaal bestemmingsreserves	<u>12.427.073</u>	<u>-51.505</u>	<u>0</u>	<u>12.375.568</u>

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2023

## PASSIVA

## 4.3. Overige reserves

	<b>Saldo per 1-jan-23</b>	<b>Resultaat- bestemming</b>	<b>Overige mutaties</b>	<b>Saldo per 31-dec-23</b>
	€	€	€	€
<i>Het verloop in 2023 is als volgt weer te geven:</i>				
Overige reserves:				
Algemene reserve Overige	1.286.706	157.788	0	1.444.494
Algemene reserve Gemeente Tilburg	-546.073	1.432	0	-544.641
	<u>740.633</u>	<u>159.220</u>	<u>0</u>	<u>899.853</u>
<i>Het verloop in 2022 is als volgt weer te geven:</i>				
	<b>Saldo per 1-jan-22</b>	<b>Resultaat- bestemming</b>	<b>Overige mutaties</b>	<b>Saldo per 31-dec-22</b>
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene reserve Overige	1.344.615	-57.909	0	1.286.706
Algemene reserve Gemeente Tilburg	-549.026	2.953	0	-546.073
	<u>795.589</u>	<u>-54.956</u>	<u>0</u>	<u>740.633</u>

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2023

PASSIVA

5. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-23	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€	€
1. onderhoudsfonds	177.328	0	0	0	177.328
2. voorziening jubileumuitkering	347.911	18.293	20.081	0	346.123
3. voorz. transitieverg. langdurig zieken	459.808	458.417	338.463	85.780	493.982
4. balansregeling	7.558	3.229	4.260	0	6.527
Totaal voorzieningen	992.605	479.939	362.803	85.780	1.023.960

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-23
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	442.850
hiervan > 5 jaar	581.111
	523.451

**Toelichting per categorie voorziening:**

Zie paragraaf 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening.

6 Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

<i>De specificatie overige schulden is als volgt:</i>	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
1. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	813.842	786.138
2. Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.171.314	1.102.856
3. Schulden ter zake van pensioenen	546.169	534.008
4. Reservering vakantiegeld	902.389	828.985
5. Reservering vakantiedagen en JUS	2.015.710	1.768.684
6. Nog te betalen salarissen	52.452	74.754
7. Schuld aan personeel	424	330.775
8. Persoonlijk levensfase budget	0	0
9. Schulden aan zorgverzekeraars	0	0
10. Nog te betalen kosten	394.881	593.804
11. Vooruitontvangen subsidies	0	0
12. Overige passiva	454.020	545.956
Totaal overige schulden	6.351.201	6.565.959

**Toelichting:**

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De schuld aan personeel betreft de verplichting uit hoofde van vaststellingsovereenkomsten met medewerkers en de schuld aan medewerkers vrijgesteld van werk.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2023

PASSIVA

*Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa*

De Stichting heeft huurcontracten afgesloten. De looptijden zijn als volgt:

	Totaalbedrag op jaarbasis: €
Contracten met een looptijd van minder dan een jaar:	1.113.248
Contracten met een looptijd tussen één en vijf jaar:	1.774.498
Contracten met een looptijd van meer dan vijf jaar:	571.510
	<u>3.459.256</u>

De Stichting heeft voor kopieerapparaten leasecontracten afgesloten. De looptijden zijn als volgt:

	Totaalbedrag op jaarbasis: €
Contracten met een looptijd van minder dan een jaar:	0
Contracten met een looptijd tussen één en vijf jaar:	25.178
Contracten met een looptijd van meer dan vijf jaar:	0
	<u>25.178</u>

De Stichting heeft voor een auto leasecontracten afgesloten. De looptijden zijn als volgt:

	Totaalbedrag op jaarbasis: €
Contracten met een looptijd van minder dan een jaar:	8.951
Contracten met een looptijd tussen één en vijf jaar:	0
Contracten met een looptijd van meer dan vijf jaar:	0
	<u>8.951</u>

De Stichting heeft voor koffieapparaten leasecontracten afgesloten. De looptijden zijn als volgt:

	Totaalbedrag op jaarbasis: €
Contracten met een looptijd van minder dan een jaar:	0
Contracten met een looptijd tussen één en vijf jaar:	2.904
Contracten met een looptijd van meer dan vijf jaar:	0
	<u>2.904</u>

De Stichting heeft voor bloembakken leasecontracten afgesloten. De looptijden zijn als volgt:

	Totaalbedrag op jaarbasis: €
Contracten met een looptijd van minder dan een jaar:	0
Contracten met een looptijd tussen één en vijf jaar:	2.052
Contracten met een looptijd van meer dan vijf jaar:	0
	<u>2.052</u>

#### 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2023

##### **Onzekerheden opbrengstverantwoording**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

RIBW Brabant stelt zich op het standpunt niet VPB-plichting te zijn.



## 1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2023</b>					
- aanschafwaarde	2.107.248	731.688	4.521.857	4.780	7.365.573
- cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	1.010.596	451.637	3.951.838	4.780	5.418.851
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>1.096.652</u>	<u>280.051</u>	<u>570.019</u>	<u>0</u>	<u>1.946.722</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	42.652	13.320	409.080	0	465.052
- herwaarderings	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	129.177	95.485	284.394	0	509.056
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	50.579	0	649.493	0	700.072
.cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	50.579	0	649.493	0	700.072
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-86.525</u>	<u>-82.165</u>	<u>124.686</u>	<u>-</u>	<u>-44.004</u>
<b>Stand per 31 december 2023</b>					
- aanschafwaarde	2.099.321	745.008	4.281.444	4.780	7.130.553
- cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	1.089.194	547.122	3.586.739	4.780	5.227.835
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>1.010.127</u>	<u>197.886</u>	<u>694.705</u>	<u>0</u>	<u>1.902.718</u>

## 1.1.7 TOELICHTING OP DE GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

## 1.1.7.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

## SEGMENT 1 WLZ

	<u>2023</u>		<u>2022</u>	
	€	€	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>				
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>				
Zorgverzekeringswet	0		0	
Wet langdurige zorg	16.056.631		14.692.484	
Forensische zorg	0		0	
Baten uit onderaanneming	0		0	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>0</u>		<u>0</u>	
	16.056.631		14.692.484	
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>	0		0	
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	0		0	
<b>Netto omzet</b>	<u>16.056.631</u>		<u>14.692.484</u>	
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>62.559</u>		<u>69.527</u>	
	62.559		69.527	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>16.119.190</u>		<u>14.762.011</u>	
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	2.194.856		1.249.600	
Lonen en salarissen	7.502.556		7.074.680	
Sociale lasten	1.203.206		1.186.575	
Pensioenlasten	696.382		643.599	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	222.530		214.352	
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	0		0	
Overige bedrijfskosten	<u>4.984.288</u>		<u>4.426.445</u>	
<b>Som der bedrijfslasten</b>	16.803.818		14.795.251	
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>64.365</u>		<u>-18.265</u>	
	64.365		-18.265	
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>	<u>-620.263</u>		<u>-51.505</u>	
Belastingen	-		-	
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<u><u>-620.263</u></u>		<u><u>-51.505</u></u>	
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
	<u>2023</u>		<u>2022</u>	
	€		€	
Toevoeging/onttrekking:				
Bestemmingsreserve	0		0	
Bestemmingfonds	-620.263		-51.505	
Overige reserves	0		0	
	<u>-620.263</u>		<u>-51.505</u>	

## 1.1.7 TOELICHTING OP DE GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

## 1.1.7.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

## SEGMENT 2 WMO

	<u>2023</u>		<u>2022</u>	
	€	€	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>				
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>				
Zorgverzekeringswet	0		0	
Wet langdurige zorg	0		0	
Forensische zorg	0		0	
Baten uit onderaanneming	99.812		142.385	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>19.192</u>		<u>26.960</u>	
		119.004		169.345
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>		81.625		422.027
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>		<u>19.651.598</u>		<u>21.099.051</u>
<b>Netto omzet</b>		<u>19.852.227</u>		<u>21.690.423</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>77.347</u>		<u>102.642</u>	
		77.347		102.642
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>19.929.574</u>		<u>21.793.065</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	2.713.694		1.844.776	
Lonen en salarissen	9.276.071		10.444.305	
Sociale lasten	1.487.629		1.751.733	
Pensioenlasten	860.999		950.141	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	275.134		316.446	
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	0		0	
Overige bedrijfskosten	<u>6.162.514</u>		<u>6.534.731</u>	
<b>Som der bedrijfslasten</b>		20.776.041		21.842.132
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>79.581</u>		<u>-26.965</u>	
		79.581		-26.965
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<u>-766.886</u>		<u>-76.032</u>
Belastingen		-		-
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<u><u>-766.886</u></u>		<u><u>-76.032</u></u>

## RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsreserve	-766.886	-76.032
Bestemmingsfonds	0	0
Overige reserves	0	0
	<u><u>-766.886</u></u>	<u><u>-76.032</u></u>

## 1.1.7 TOELICHTING OP DE GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

## 1.1.7.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

## SEGMENT 3 Gemeente Tilburg

	<u>2023</u>		<u>2022</u>	
	€	€	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>				
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>				
Zorgverzekeringswet	0		0	
Wet langdurige zorg	0		0	
Forensische zorg	0		0	
Baten uit onderaanneming	0		0	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>0</u>		<u>0</u>	
		0		0
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>		0		0
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>		679.267		571.125
<b>Netto omzet</b>		<u>679.267</u>		<u>571.125</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>0</u>		<u>0</u>	
		0		0
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>679.267</u>		<u>571.125</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	0		0	
Lonen en salarissen	441.820		361.313	
Sociale lasten	87.841		86.417	
Pensioenlasten	4.719		3.951	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	0		0	
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	0		0	
Overige bedrijfskosten	<u>143.455</u>		<u>116.491</u>	
<b>Som der bedrijfslasten</b>		677.835		568.172
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>0</u>		<u>0</u>	
		0		0
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<u>1.432</u>		<u>2.953</u>
Belastingen		-		-
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<u><u>1.432</u></u>		<u><u>2.953</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
		<u>2023</u>		<u>2022</u>
		€		€
Toevoeging/onttrekking:				
Bestemmingsreserve		0		0
Bestemmingsfonds		0		0
Overige reserves		1.432		2.953
		<u>1.432</u>		<u>2.953</u>

## 1.1.7 TOELICHTING OP DE GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

## 1.1.7.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

## SEGMENT 4 Overige

	<u>2023</u>		<u>2022</u>	
	€	€	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>				
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>				
Zorgverzekeringswet	54.709		55.506	
Wet langdurige zorg	0		0	
Forensische zorg	673.109		568.975	
Baten uit onderaanneming	0		0	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>72.454</u>		<u>129.546</u>	
		800.272		754.027
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>		0		0
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>		0		0
<b>Netto omzet</b>		<u>800.272</u>		<u>754.027</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>0</u>		<u>0</u>	
		0		0
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>800.272</u>		<u>754.027</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	80.822		71.542	
Lonen en salarissen	367.610		498.345	
Sociale lasten	62.336		76.380	
Pensioenlasten	33.120		47.096	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	11.392		12.024	
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	0		0	
Overige bedrijfskosten	<u>87.204</u>		<u>106.549</u>	
<b>Som der bedrijfslasten</b>		642.484		811.936
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>0</u>		<u>0</u>	
		0		0
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<u>157.788</u>		<u>-57.909</u>
Belastingen		-		-
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<u><u>157.788</u></u>		<u><u>-57.909</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
		<u>2023</u>		<u>2022</u>
		€		€
Toevoeging/onttrekking:				
Bestemmingsreserve		0		0
Bestemmingsfonds		0		0
Overige reserves		157.788		-57.909
		<u>157.788</u>		<u>-57.909</u>

1.1.7 TOELICHTING OP DE GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2023

1.1.7.2 AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
<b>Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:</b>		
SEGMENT 1 WLZ	-620.263	-51.505
SEGMENT 2 WMO	-766.886	-76.032
SEGMENT 3 Gemeente Tilburg	1.432	2.953
SEGMENT 4 Overige	157.788	-57.909
	<u>-1.227.929</u>	<u>-182.493</u>
<b>Resultaat volgens resultatenrekening</b>	<u><b>-1.227.929</b></u>	<u><b>-182.493</b></u>

## 1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2023

## BATEN

## 7 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

## 7.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	54.709	55.506
Totaal	<u>54.709</u>	<u>55.506</u>

## 7.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	16.056.631	14.296.325
Compensatie meerkostenregeling Covid-19 WLZ	0	139.096
Generieke vergoeding energiekosten WLZ	0	38.006
Correctie voorgaande jaren	0	219.057
Totaal	<u>16.056.631</u>	<u>14.692.484</u>

## 7.3 Forensische zorg

De baten forensische zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten Ministerie van Veiligheid en Justitie (forensische zorg; exclusief subsi	682.536	572.470
Compensatie meerkostenregeling Covid-19 FZ	0	-3.495
Correctie voorgaande jaren	-9.426	0
Totaal	<u>673.110</u>	<u>568.975</u>

## 7.4 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten uit onderaanneming	109.231	153.973
Correctie voorgaande jaren	-9.418	-11.588
Totaal	<u>99.812</u>	<u>142.385</u>

## 7.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten ZRA	72.454	129.546
Opbrengsten PGB	19.193	27.314
Correctie voorgaande jaren PGB	0	-354
Totaal	<u>91.647</u>	<u>156.506</u>

## 1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2023

## BATEN

## 8. Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten Jeugdwet Gemeente Gilze en Rijen	0	65.743
Opbrengsten Jeugdwet Gemeente Goirle	0	60.627
Opbrengsten Jeugdwet Gemeente Heusden	10.656	63.098
Opbrengsten Jeugdwet Gemeente Tilburg	70.969	194.139
Opbrengsten Jeugdwet Gemeente Waalwijk	0	31.808
Correctie voorgaande jaren	0	6.612
Totaal	<u>81.625</u>	<u>422.027</u>

## 9. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Opbrengsten Wmo Gemeente Altena	0	17.091
Opbrengsten Wmo Gemeente Dongen	0	75.331
Opbrengsten Wmo Gemeente Gilze en Rijen	1.048	134.675
Opbrengsten Wmo Gemeente Goirle	6.333	177.367
Opbrengsten Wmo Gemeente Heusden	0	390.935
Opbrengsten Wmo Gemeente Hilvarenbeek	3.147	143.036
Opbrengsten Wmo Gemeente Loon op Zand	117.821	93.858
Opbrengsten Wmo Gemeente Oirschot	23.612	22.128
Opbrengsten Wmo Gemeente Oisterwijk	2.439	400.033
Opbrengsten Wmo Gemeente Tilburg	423.959	18.525.711
Compensatie meerkostenregeling Covid-19 Hart van Brabant gemeenten	144.552	34.998
Opbrengsten Wmo Gemeente Waalwijk	631.965	601.572
Opbrengsten Wmo Siem	18.117.787	0
Correctie voorgaande jaren WMO	0	40.056
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	826.455	707.563
Diversen	33.324	298.040
Correctie voorgaande jaren	-1.577	7.782
Totaal	<u>20.330.865</u>	<u>21.670.176</u>

## 10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	0	0
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	139.905	172.169
Totaal	<u>139.905</u>	<u>172.169</u>



## 1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2023

## LASTEN

## 11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	€	€
Personeel niet in loondienst	3.878.659	1.814.447
Kosten uitbesteding onderaannemers	1.110.712	1.348.447
Correctie voorgaande jaren kosten uitbesteding onderaannemers	0	3.023
<b>Totaal</b>	<b>4.989.371</b>	<b>3.165.917</b>

**Toelichting:**

Vanwege krapte op de arbeidsmarkt en ziekteverzuim is er een hoge inzet personeel niet in loondienst.

## 12. Lonen, salarissen, sociale lasten, pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	€	€
Lonen en salarissen	17.588.057	18.378.643
Sociale lasten	2.841.012	3.101.105
Pensioenlasten	1.595.220	1.644.787
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>22.024.289</b>	<b>23.124.535</b>

## Gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

Cluster Herstel Herstel	322	328
Cluster Bedrijfsvoering	32	36
Cluster Innovatie & Ontwikkeling	29	31
Cluster Bestuur en Management	9	8
Ondernemingsraad	1	1
Siem in loondienst RIBW	3	0

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<b>396</b>	<b>404</b>
--	------------	------------

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0
---	---	---

## 13. Afschrijvingen op materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	509.056	542.822
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>509.056</b>	<b>542.822</b>

## 1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2023

## LASTEN

## 14. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>0</u>

## 15. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.074.092	1.900.367
Algemene kosten	2.951.998	3.565.903
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	289.900	265.475
Andere personeelskosten	1.586.515	1.476.945
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	300.296	239.195
- Energiekosten gas	561.573	443.565
- Energiekosten stroom	503.743	166.713
Subtotaal	<u>1.365.612</u>	<u>849.473</u>
Huur en leasing	3.109.345	3.126.054
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	<u>11.377.462</u>	<u>11.184.217</u>

## 16. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentebaten	143.946	0
Subtotaal financiële baten	<u>143.946</u>	<u>0</u>
Rentelasten	0	-45.231
Subtotaal financiële lasten	<u>0</u>	<u>-45.231</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>143.946</u>	<u>-45.231</u>

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2023

LASTEN

17. Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting RIBW Brabant.  
 Het voor Stichting RIBW Brabant toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 205.000,00  
 Het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV  
 Totaalscore 10 punten

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking.

**Gegevens 2023**

**Bedragen x € 1**

Naam topfunctionaris	M.J.P. Hesen
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling 2023	01-01 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijd in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja

**Bezoldiging**

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.901
Beloningen betaalbaar op termijn	15.099
<i>Subtotaal</i>	<i>205.000</i>

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	205.000
---	---------

-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
---	--------

<b>Bezoldiging</b>	<b>205.000</b>
--------------------	----------------

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

**Gegevens 2022**

**Bedragen x € 1**

Aanvang en einde functievervulling 2022	01-01 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijd in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja

**Bezoldiging**

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	168.490
Beloningen betaalbaar op termijn	13.442
<i>Subtotaal</i>	<i>181.932</i>

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	199.000
---	---------

<b>Bezoldiging</b>	<b>181.932</b>
--------------------	----------------

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2023

LASTEN

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking.

**Gegevens 2023**

**Bedragen x € 1**

Naam topfunctionaris	G.J.E. Graumans
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling 2023	01-11 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijd in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja

**Bezoldiging**

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	28.252
Beloningen betaalbaar op termijn	2.513
<i>Subtotaal</i>	<b>30.765</b>

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum 34.260

-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag n.v.t.

**Bezoldiging 30.765**

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan n.v.t.  
 Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling n.v.t.

**Gegevens 2022**

**Bedragen x € 1**

Aanvang en einde functievervulling 2022	n.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijd in fte)	n.v.t.
Dienstbetrekking?	n.v.t.

**Bezoldiging**

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
<i>Subtotaal</i>	<b>0</b>

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum 0

**Bezoldiging 0**

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2023

LASTEN

Toezichthoudende topfunctionarissen

**Gegevens 2023**

**Bedragen x € 1**

Naam topfunctionaris	H.A.M. Kroese	M.A.W. Gielen
Funcatiegegevens	Voorzitter RVT	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling 2023	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12

**Bezoldiging**

Bezoldiging	24.600	16.400
-------------	--------	--------

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.750	20.500
---	--------	--------

-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
---	---	---

<b>Bezoldiging</b>	<b>24.600</b>	<b>16.400</b>
--------------------	---------------	---------------

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

**Gegevens 2022**

**Bedragen x € 1**

Funcatiegegevens	Voorzitter RVT	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling 2022	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12

**Bezoldiging**

Bezoldiging	22.500	15.000
-------------	--------	--------

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.850	19.900
---	--------	--------

**Gegevens 2023**

**Bedragen x € 1**

Naam topfunctionaris	M.M.N. Minkman	L.L.M. Voragen
Funcatiegegevens	Lid RVT	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling 2023	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12

**Bezoldiging**

Bezoldiging	16.703	16.400
-------------	--------	--------

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500
---	--------	--------

-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
---	---	---

<b>Bezoldiging</b>	<b>16.703</b>	<b>16.400</b>
--------------------	---------------	---------------

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

**Gegevens 2022**

**Bedragen x € 1**

Funcatiegegevens	Lid RVT	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling 2022	01-01 - 31-12	01-01 - 31-12

**Bezoldiging**

Bezoldiging	15.274	15.000
-------------	--------	--------

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.900	19.900
---	--------	--------

### 1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2023

#### LASTEN

Toezichthoudende topfunctionarissen

##### Gegevens 2023

##### Bedragen x € 1

Naam topfunctionaris	J.G.H. de Witte
Functiegegevens	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling 2023	01-01 - 31-12

##### Bezoldiging

Bezoldiging	16.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>16.400</b>

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

##### Gegevens 2022

##### Bedragen x € 1

Functiegegevens	Lid RVT
Aanvang en einde functievervulling 2022	01-01 - 31-12

##### Bezoldiging

Bezoldiging	15.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.900

#### 18. Honoraria accountant

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	82.341	70.539
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	29.161	40.142
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>111.502</u>	<u>110.681</u>

##### Toelichting:

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden dit bij RIBW Brabant zijn uitgevoerd door de accountantsorganisaties en externe accountant zoals bedoeld in artikel 1, lid Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2023, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

#### 19. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 17.

## 1.1.9 Gemeente Tilburg subsidies 2023

	MSS 2023	Gezins- management 2023	Kiemuur 2023	Proeftuin- scenario 2023	Iza 2023	Totaal 2023
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>						
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>						
Zorgverzekeringswet	0	0	0	0	0	0
Wet langdurige zorg	0	0	0	0	0	0
Forensische zorg	0	0	0	0	0	0
Baten uit onderaanneming	0	0	0	0	0	0
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgve	0	0	0	0	0	0
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	147.455	71.622	374.950	84.240	1.000	679.267
<b>Netto omzet</b>	147.455	71.622	374.950	84.240	1.000	679.267
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0	0	0	0	0
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	147.455	71.622	374.950	84.240	1.000	679.267
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>						
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kn	0	0	0	0	0	0
Lonen en salarissen	95.132	51.281	240.433	54.348	626	441.820
Sociale lasten	22.832	8.126	43.664	13.044	175	87.841
Pensioenlasten	0	4.719	0	0	0	4.719
Afschrijvingen op materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	0	0	0	0	0	0
Overige bedrijfskosten	29.491	2.370	94.547	16.848	199	143.455
<b>Som der bedrijfslasten</b>	147.455	66.496	378.644	84.240	1.000	677.835
Rentelasten en soortgelijke kosten	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTAAT VOOR BELASTING</b>	0	5.126	-3.694	0	0	1.432
Belastingen	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	0	5.126	-3.694	0	0	1.432

1.1.10 Oranjefonds subsidie 2023

	Oranjefonds 2023
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>	
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	
Zorgverzekeringswet	0
Wet langdurige zorg	0
Forensische zorg	0
Baten uit onderaanneming	0
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	0
<b>Opbrengsten Jeugdwet</b>	0
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	40.000
<b>Netto omzet</b>	<u>40.000</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>0</u>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	40.000
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>	
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	0
Lonen en salarissen	24.005
Sociale lasten	7.997
Pensioenlasten	0
Afschrijvingen op materiële vaste activa	0
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	0
Overige bedrijfskosten	7.998
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>40.000</u>
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>0</u>
<b>RESULTAAT VOOR BELASTING</b>	0
Belastingen	<u>0</u>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	0



### 1.1.11 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

#### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 23 mei 2024.

De raad van toezicht van de Stichting RIBW Brabant heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 23 mei 2024.

#### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

\_\_\_\_\_  
G.J.E. Graumans

Bestuurder

\_\_\_\_\_  
J.G.H. de Witte

Voorzitter Raad van Toezicht

\_\_\_\_\_  
M.A.W. Gielen

Lid Raad van Toezicht

\_\_\_\_\_  
M.M.N. Minkman

Lid Raad van Toezicht

\_\_\_\_\_  
L.L.M. Vorigen

Lid Raad van Toezicht

\_\_\_\_\_  
H.A.M. Kroese

Lid Raad van Toezicht

# 4

# Overige gegevens

## OVERIGE GEGEVENS

## 1.2 OVERIGE GEGEVENS

### 1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Stichting RIBW Brabant heeft geen winstoogmerk.

Het aanwenden van financiële middelen (waaronder de jaarwinst) kan uitsluitend plaatsvinden binnen de maatschappelijke doelstelling van de stichting ten bate van een algemeen belang of een lichaam dat is vrijgesteld van vennootschapsbelasting ingevolge artikel 5 lid 1 sub c van de Wet op de vennootschapsbelasting 1969, dan wel een daarvoor in de plaats tredende regeling of wettelijke bepaling.

Bovenstaande is opgenomen in de statuten onder artikel 3.5 en 3.6.

### 1.2.2 Nevenvestigingen

Stichting RIBW Brabant heeft geen nevenvestigingen.

### 1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

# Bijlagen

## Bijlage 1

# Overzicht van hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht, per 31 december 2023

Naam	Hoofd- en nevenfuncties op 31 december 2023
Dhr. drs. H.A.M. Kroese RA, voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Bestuur Admiraal de Ruyter Ziekenhuis (hoofdfunctie tot 1 november 2023)</li> <li>• Lid Raad van Bestuur Spaarne Gasthuis (hoofdfunctie vanaf 1 november 2023)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Santé Partners</li> </ul>
Mevr. prof. dr. M.M.N. Minkman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Bestuur Vilans (hoofdfunctie)</li> <li>• Bijzonder hoogleraar Innovatie van organisatie en governance van integrale zorg. Tilburg University/TIAS School for Business and Society</li> <li>• Board member Executive Board IFIC</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Ziekenhuis Rivierenland Tiel</li> <li>• Voorzitter Innovatie &amp; Advies Commissie governance, BoZ</li> <li>• Voorzitter Wetenschappelijke Advies Raad NVTZ</li> <li>• Lid Commissie van deskundigen VGN</li> </ul>
Mevr. L.L.M. Voragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur-Bestuurder stichting Health Kic (hoofdfunctie tot 1 april 2023)</li> <li>• Senior consultant Q-consult (hoofdfunctie vanaf 1 april 2023)</li> <li>• Lid Raad van Advies Slimme streken</li> </ul>
Mevr. drs. J.G.H. de Witte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burgemeester gemeente Albrandswaard (hoofdfunctie)</li> </ul>
Dhr. drs. M.A.W. Gielen RC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen directeur IBN Holding (hoofdfunctie)</li> <li>• Lid commissie besturing en bekostiging, brancheorganisatie Cedris</li> <li>• Lid van de Raad van Commissarissen van stichting Join Us</li> <li>• Lid van het bestuur van brancheorganisatie Cedris</li> </ul>

In 2023 was geen sprake van enige belangenverstrengeling binnen de raad: de toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of belangrijke externe belanghebbenden. Zij hebben eveneens op geen enkele wijze belangen in onze stichting of daaraan verbonden rechtspersonen.

### Overzicht nevenfuncties bestuurder RIBW Brabant 2023

Naam	Nevenfuncties op 31 december 2023
Mevr. M.J.P. Heslen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurslid/penningsmeester branchevereniging Valente (t/m 31 december 2023)</li> <li>• Bestuurslid Kenniscentrum Phrenos Valente (t/m 31 december 2023)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht woningcorporatie Laurentius</li> </ul>
Mevr. drs. G.J.E. Graumans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Maatschappelijke Opvang Breda eo en Veilig Thuis</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Markieza (t/m 31 december 2023)</li> </ul>

# Bijlage 2

## Jaarplan 2023



Onze strategische koers 2020-2023 geeft tot en met 31 december 2023 richting aan waar we als RIBW Brabant voor gaan en staan. Jaarlijks pakken we met elkaar thema's en onderdelen uit deze koers op. In dit jaarplan lees je per perspectief wat er voor 2023 op hoofdlijnen aandacht vraagt. Met deze leer de nieuwe Inkoop 2023 toegevoegd.



**Nieuwe Inkoop 2023:** in 2023 wordt een verdere doorvertaling gemaakt van het samenwerkingsverband, waarvan in 2022 de basis is gelegd (en bijdraagt aan integrale en domein overstijgende cliëntenzorg). Hierbij kun je denken aan: de gebiedsteam, beschermd wonen, ontwikkelingsgerichte arbeidsmatige dagbesteding, bedrijfsvoering, expertise-ontwikkeling en kennisdeling, bestuur, medezeggenschap en de rolverdeling binnen het samenwerkingsverband.

**Clíentperspectief**  
we gaan voor Herstelondersteunende zorg op maat, met de cliënt aan het roer.

Meer cliënten wonen weer (h)uis in de wijk, door het versterken van de eigen regie met behulp van programmalijnen, bijvoorbeeld gericht op verslaving en scheiden wonen en zorg.

We werken aan de veranderopgaven m.b.t. onplanbare zorg, zoals de beweging van Beschermd wonen naar Beschermd thuis en we vullen onze visie op herstel binnen de Wlz verder in.

Er komt uitbreiding op de leerlijn cliënten, zodat zij competenties en vaardigheden op herstel en eigen regie kunnen ontwikkelen.

Het leren kennen van het begrip positieve gezondheid en hoe deze aansluit bij onze herstelondersteunende aanpak.

Daarnaast wordt de profilering en positionering van ervaringsdeskundigheid doorontwikkeld en verstevigd. Dit geldt ook voor onze bijdrage aan preventie in de wijk (Kiemuur, MSS) en de opleiding Howie the Harp.

Versterken van het voeren van het juiste gesprek over ethische dilemma's.

**Partnerperspectief**  
we werken samen aan een gedeelde maatschappelijke agenda.

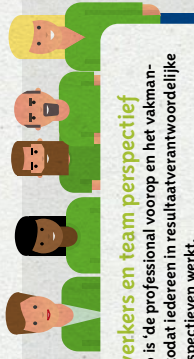
Om mede mogelijk te maken ontwikkelen we een samenhangend aanbod van ontmoeting, activering en werk & inkomen.

In de samenwerking met GGZ Breburg zetten we in 2023 stappen in het werken vanuit 1 plan.

En binnen het motto 'passende zorg voor iedereen' blijven we initiatieven ontplooiën gericht op complexe casuïstiek, zoals de proeftuin Hart van Brabant en de 50 van 013.

We werken actief mee aan de Gekantelde Buurt in De Reeshof en leveren ook in 2023 een bijdrage aan het ontwikkelen van nieuwe woonconcepten, tussen beschermd wonen en zelfstandig wonen in.

We blijven in samenwerking met politie, het zorg- en veiligheidshuis en woningcorporaties werken aan de leefbaarheid in de wijk.



**Medewerkers en team perspectief**  
het motto is 'de professional voorop en het vakmanschap centraal', zodat iedereen in resultaatverantwoordelijke teams aan de perspectieven werkt.

Hierbinnen nemen 'het leren' en 'ruimte krijgen voor persoonlijke groei' een belangrijke plek in, ook in 2023. Qua scholing staat op het programma: interviews, versterken herstelgericht werken en bevordering van de digi-vaardigheden van zowel onze medewerkers als cliënten.

Inzetbaarheid en vitaliteit van collega's krijgt in 2023 extra aandacht.

Ook is er in 2023 extra aandacht voor de personele capaciteit bij RIBW Brabant (in omvang en kwaliteit). Onderdelen van het personeelsbeleid die hieronder vallen zijn het opleidingsplan en strategische arbeidsmarktcommunicatie, onder andere het efficiënter inrichten van het wervings- en selectieproces.

Met de TalentMotivatieAnalyse (TMA) verbinden we persoonlijke drijfveren en talenten van medewerkers met waar wij als RIBW Brabant voor staan. Hierdoor krijg je zicht op je talenten, doe je werk dat bij je past en ontstaat er werkgeluk.

**Innovatie perspectief**  
dit perspectief behelst inhoudelijke, technologische én samenwerkinginnovatie. Constant leren is daarbij een randvoorwaarde.

Inzetten op innovatie die bijdraagt aan onze primaire zorg.

Doorontwikkeling en borging van de RIBW Academie. Peilen van verdere behoeften aan scholing in de primaire zorg, vanuit onze herstelvisie.

Met samenwerkingspartners een innovatieplatform ontwikkelen, maar ook nog meer gezamenlijk trainingsaanbod ontwikkelen.

**Bedrijfskundig perspectief**  
we geven proactief en vanuit partnership invulling aan onze rol van opdrachtnemer en zijn koploper in herstelondersteunende zorg in de regio.

Binnen dit perspectief ligt er ook in 2023 veel nadruk op de inkoop Wmo Hart van Brabant.

Aansluitend op meer (h)uis in de wijk en de veranderende cliëntvragen is een strategisch vastgoedbeleid ontwikkeld, dat vanaf 2023 ook in de praktijk wordt gebracht.

Het project 'Norm NEN7510' (norm voor informatiebeveiliging in de zorg, Nederlands Normalisatie-instituut) krijgt verder vorm, in het kader van onze informatiebeveiliging.

Ontwikkelen van een plan voor onze ICT, dat aansluit bij in- en externe ontwikkelingen.

Daarnaast gaan we in 2023 aan de slag met beleid op onze wijze van inkoop.

### Hoe te gebruiken?

Teams, afdelingen en clusters leveren ieder op eigen wijze en vanuit eigen expertise een bijdrage aan onze strategische koers. De beschrijving per perspectief geeft richting voor jullie plannen in 2023. Geef er vorm aan op een manier die bij jullie past. Dat kan via de woordvoerders, in een jaarplan of door er in de praktijk direct handen en voeten aan te geven. Tijdens de kwartaalgesprekken of in de rapportages zal er in ieder geval aandacht voor zijn.

#### CONTACT

Bel voor meer informatie  
naar 013-5336646 of e-mail  
naar [info@RIBWBrabant.nl](mailto:info@RIBWBrabant.nl).

#### ADRES

RIBW Brabant  
Zuiderkruisweg 1  
5015 TB Tilburg

Postbus 10008  
5000 JA Tilburg  
013-5336646

#### MEER INFORMATIE VIND JE OP



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