

# DIRECTIEVERSLAG 2013



**Directieverslag 2013**

## Inhoudsopgave

	Pagina
Voorwoord	4
1 RIBW Brabant; Profiel van de organisatie	5
1.1 Kernactiviteiten	5
1.2 Juridische structuur	5
1.3 Organisatiestructuur en personele bezetting	5
2 Ontwikkelingen in 2013	7
2.1 Strategische keuzes en meerjarenbeleid	7
2.2 Cliënten: “Grip op het bestaan”	7
2.2.1 Herstelondersteunende zorg	7
2.2.2 Ervaringsdeskundigheid	7
2.2.3 Cliënttevredenheidsonderzoek	8
2.2.4 Visie specifieke doelgroepen	8
2.2.5 Ambulantisering	8
2.2.6 Dagactiviteiten	8
2.3 Personeel: “Binden en boeien”	9
2.3.1 Talentontwikkeling	9
2.3.2 Deskundigheidsbevordering	10
2.3.3 Coördinerend begeleider	10
2.3.4 Verzuim	10
2.3.5 Medewerkeronderzoek	10
2.3.6 Bezoek Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid	10
2.4 Ketenzorg: “Schakels vormen in de zorg”	11
2.4.1 Samenwerking met ketenzorg	11
2.4.2 Samenwerking met gemeenten	11
2.5 Transparantie: “Open communicatie en verantwoording”	12
2.5.1 Kwaliteitssysteem	12
2.5.2 Triasweb	12
2.6 Organisatie: “Met bedrijfsprocessen doelstellingen behalen”	12
2.6.1 Verandering in aansturing van de organisatie	13
2.6.4 Slimme inzet ICT	13
3 Stand van zaken per 31 december 2013	14
3.1 Opbrengsten	14
3.2 Resultaat	14
3.3 Subsidies gemeenten	14
3.4 Toelichting	15
4 Onderzoek en ontwikkeling	17
4.1 Pilots Wijkschakel en Samen Kracht	17
4.2 Onderzoek naar de effecten van ambulantisering	17
4.3 Strategisch vastgoedplan	17
4.4 Dagactiviteiten,	17

5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	19
5.1 Stand van zaken	19
5.2 De toekomst	19
6 Toekomst	20
Bijlage	23
Lijst met veelgebruikte afkortingen	

## Voorwoord

Voor u ligt het directieverslag 2013 van RIBW Brabant. In dit verslag kijken we terug op het afgelopen jaar en spreken we onze verwachtingen uit voor de toekomst. Het is het verhaal achter de cijfers en het is onze visie op de toekomst.

2013 is het jaar waarin de herstelondersteunende zorg een enorme spurt heeft gemaakt. De jaren hieraan voorafgaand bleef het nog vooral bij beleidskeuzes en notities. In het afgelopen jaar zijn er flinke stappen gezet, mede onder invloed van een sterke stuurgroep herstelondersteunende zorg die zich inmiddels een vaste positie in de organisatie heeft verworven. Alle medewerkers hebben een introductie cursus herstelondersteunende zorg gevolgd, teams hebben de herstel ondersteunende teamcoaching gevolgd en cliënten hebben onder andere de cursus 'Herstellen doe je zelf' kunnen volgen. In oktober is er een grote inspiratiebijeenkomst gehouden rondom het thema 'Herstel', die zowel door cliënten als personeel goed bezocht is. Ook zijn we er trots op te kunnen melden dat er drie ervaringsdeskundig medewerkers en vier ervaringsdeskundig leerlingen zijn aangesteld.

2013 is het jaar waarin we onze kernwaarden hebben bepaald, zowel op het niveau van de organisatie als ook in alle teams en afdelingen. De kernwaarden die we voor de organisatie benoemd hebben zijn:

- Verbinding
- Professionaliteit
- Vertrouwen
- Inspiratie

De komende jaren staat ons een aantal belangrijke veranderingen te wachten. Een gedeelte van het budget dat we nu ontvangen uit de AWBZ zal in de komende jaren overgaan naar de Wmo. Dat betekent dat die zorg dan niet meer ingekocht zal worden door het Zorgkantoor, maar door de diverse gemeenten. Dat heeft uiteraard grote consequenties, zowel financieel als inhoudelijk. 2013 is een belangrijk jaar geweest in de voorbereiding op deze veranderingen. Er is binnen de organisatie veel aandacht geweest voor het wijkgericht werken en voor ketensamenwerking. We hebben geparticipeerd in diverse gemeentelijke samenwerkingsverbanden en projecten.

We kijken terug op een jaar waarin we veel goede stappen hebben gezet op de weg naar herstel en bedanken onze cliënten en medewerkers van harte voor hun inzet!

Artie van Tuijn  
voorzitter Raad van Bestuur

Carla Lasonder  
lid Raad van Bestuur

## Hoofdstuk 1

### RIBW Brabant Profiel van de organisatie

#### 1.1 Kernactiviteiten

De missie van RIBW Brabant is: “Wonen, activiteiten en begeleiding aan huis voor mensen met een psychiatrische achtergrond”: RIBW Brabant ondersteunt mensen met psychiatrische en/of ernstige psychische beperkingen bij het vinden van een weg in de samenleving. De cliënt bepaalt zelf de route en de eindbestemming. Het gaat erom dat de cliënt een manier van leven vindt waar hij zelf tevreden mee is en die door de omgeving als succesvol ervaren wordt. Vanaf het ontstaan van RIBW Brabant is de Individuele Rehabilitatiebenadering (IRB) een belangrijke visie en methodiek bij de begeleiding geweest.

In de loop van de jaren heeft ‘herstel’ steeds meer een eigen en aanvullende plek verworven in het denken en handelen van zowel cliënten als begeleiders, alsook in de organisatorische vormgeving. Herstel en rehabilitatie worden door ons gezien als onlosmakelijk met elkaar verbonden denk- en handelwijzen.

Herstel begint met het opkrabbelen uit een, vaak diep, dal van psychisch lijden. Men gaat weer voorzichtig om zich heen kijken en ziet wat lichtpuntjes. Dat is de basis voor het vinden van een uitweg uit een moeilijke levenssituatie; voor het hervinden van hoop en kracht. Herstel is het intens persoonlijke en unieke proces van verandering van iemands houding, waarden, gevoelens, doelen, vaardigheden, rollen. Het is een manier om een bevredigend, hoopvol en betekenisvol leven te leiden ondanks de beperkingen als gevolg van psychiatrische handicaps.

RIBW Brabant stelt zich ten doel herstelondersteunend aan al haar cliënten te zijn. Elke cliënt wordt geadviseerd en begeleid bij zijn persoonlijk hersteltraject. Door partnerschappen aan te gaan met de cliënt en zijn omgeving draagt RIBW Brabant bij aan het verhogen van het welzijn, welbevinden en kwaliteit van leven. Of zoals een deelnemer aan een conferentie het treffend aangaf: “bijdragen aan de sprankeling in iemands ogen”.

Wie en wat een cliënt helpen bij zijn herstel is zeer persoonlijk en kan dus op verschillende manieren gestalte krijgen. Essentieel is, dat de cliënt op basis van eigen argumenten en vertrouwen in zichzelf en de ander keuzes kan maken in wie en wat hem helpen bij zijn herstel.

De organisatie werkt voornamelijk in de zorgkantorregio Midden-Brabant, die onder andere de grote gemeenten Tilburg, Waalwijk en Oisterwijk bevat.

Erkende toelatingen waarover RIBW Brabant beschikt zijn huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling en verblijf op basis van AWBZ.

Om een idee te krijgen van de omvang van de zorg die geleverd wordt: op 31 december 2013 hadden we 1066 cliënten in zorg, waarvan er 517 een verblijfsplaats beschermd wonen bezetten, 487 cliënten ambulante begeleiding ontvingen en 62 cliënten alleen dagbesteding bij RIBW Brabant hadden.

#### 1.2 Juridische structuur

RIBW Brabant is een stichting.

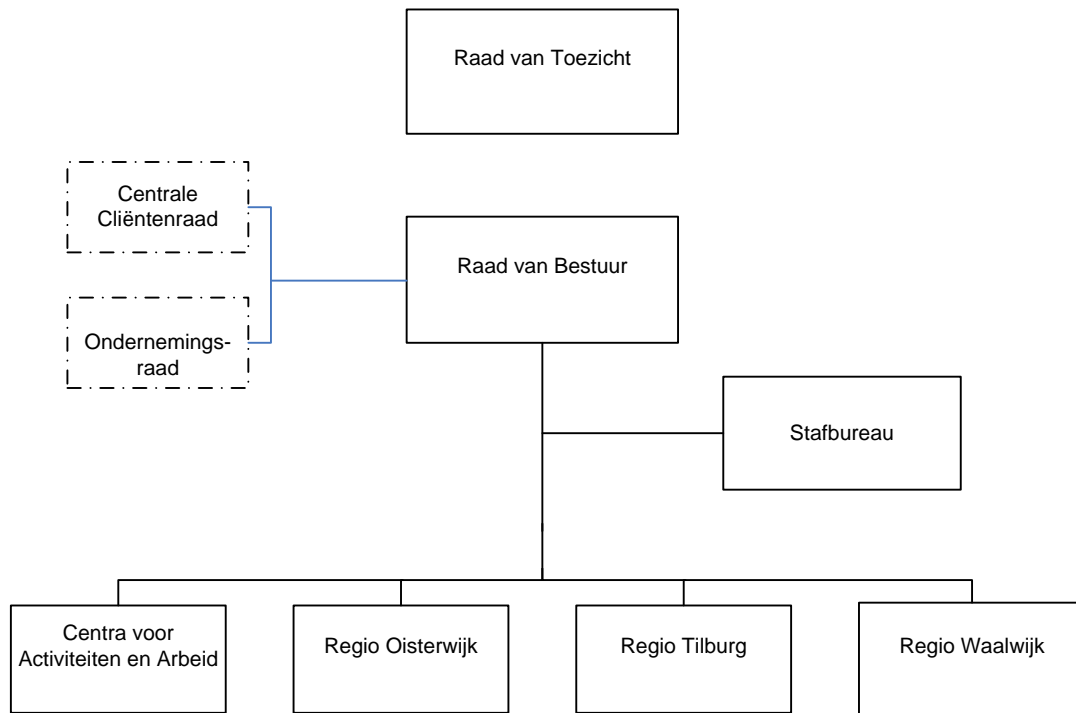
#### 1.3 Organisatiestructuur en personele bezetting

RIBW Brabant kent een platte organisatiestructuur. De organisatie wordt bestuurd door de Raad van Bestuur en staat onder toezicht van de Raad van Toezicht. De divisie Activiteiten en Arbeid richt zich, verspreid over het hele werkgebied, op een breed scala aan activiteiten. De overige drie divisies zijn

ingedeeld naar regio, waarbij in elke regio zowel beschermd wonen, als ambulante (woon)begeleiding, onder verantwoordelijkheid van de betreffende regio vallen. In het Stafbureau zijn afdelingen ondergebracht die advies en ondersteuning bieden aan de hele organisatie. Ten behoeve van de medezeggenschap is er een Ondernemingsraad en een Centrale Cliëntenraad. Daarnaast zijn er per divisie Regionraden.

De statuten van de organisatie zijn gebaseerd op de Corporate Governance Code.

**Organisatieschema RIBW Brabant**



RIBW Brabant werkt met integraal managers. Per team en per afdeling is een manager aangesteld die integraal verantwoordelijk is voor de uitvoering. Vanuit het Bestuur en Stafbureau vindt ondersteuning en advisering plaats aan de managers en aan de Raad van Bestuur. Er wordt gewerkt met de Planning & Controlcyclus. Jaarlijks worden door alle teams en afdelingen plannen opgesteld en concreet uitgewerkt in acties. Deze plannen vormen de basis voor de werkzaamheden en ontwikkelingen gedurende het jaar. In het jaar daarna worden de plannen geëvalueerd.

Om een beeld te geven van de omvang van de organisatie: het aantal personeelsleden in loondienst op 31 december 2013 bedroeg 486 (392 fte).

## Hoofdstuk 2

### Ontwikkelingen in 2013

#### 2.1 Strategische keuzes en meerjarenbeleid

De doelstelling en positionering voor de activiteiten en het algemeen beleid van RIBW Brabant zijn vastgelegd in het beleidsplan 2009 – 2013 met als thema ‘verbinden van mensen en systemen’.

De vijf speerpunten zijn

1. Cliënten “Grip op het bestaan”
2. Personeel “Binden en boeien”
3. Ketenzorg “Schakels vormen in de zorg”
4. Transparantie “Open communicatie en verantwoording”
5. Organisatie “Met bedrijfsprocessen doelstellingen halen”

Met het opstellen van een meerjarenbeleid maakt de organisatie strategische keuzes en stelt zich doelen over een groter aantal jaren, daarbij rekening houdend met ontwikkelingen op langere termijn en het beheersen van mogelijke risico’s.

In 2013 hebben we op verschillende manieren gestalte gegeven aan de vijf strategische keuzes zoals in het meerjarenbeleidplan 2009 – 2013 vastgelegd. Onze ambities voor 2013 zijn ondergebracht in de Kaderbrief, die jaarlijks uitgebracht wordt door de Raad van Bestuur.

#### 2.2 Cliënten: “Grip op het bestaan”

*Doelen voor 2009-2013*

*We investeren in de huidige doelgroep, namelijk mensen met psychiatrische en / of ernstige psychische beperkingen. De investering bestaat uit het ontwikkelen van specifiek zorgaanbod dat aansluit bij de vragen van onze cliënten.*

*We hanteren duidelijke intakecriteria en uitsluitingcriteria waarbij externe organen de indicaties afgeven voor zorg door RIBW Brabant. Het is niet altijd mogelijk cliënten meteen de zorg te bieden waarvoor ze geïndiceerd zijn. We gaan hier zo goed mogelijk mee om en onderhouden tijdens de wachtperiode contact met de cliënt.*

*Een onderdeel van de visie op herstel en rehabilitatie is het vaststellen van de positie van ervaringsdeskundigheid in het primair proces.*

##### 2.2.1 Herstelondersteunende zorg

RIBW Brabant is herstelondersteunend aan al haar cliënten. In onze visie op herstel gaan we ervan uit dat ieder herstelproces uniek is. Wie helpt en wat helpt in een herstelproces is per individu verschillend en kan daarom op verschillende manieren gestalte krijgen. Essentieel is dat de cliënt hierin keuzes kan maken op basis van eigen argumenten en vertrouwen in zichzelf en de ander. In 2013 is veel aandacht geweest voor het ontwikkelen en verder implementeren van herstelondersteunende zorg. Er is ingezet op het zogenaamd tweesporenbeleid. Zowel voor medewerkers als cliënten zijn dit jaar randvoorwaarden (door)ontwikkeld om de herstelvisie zo goed mogelijk uit te dragen. Dit leidt tot een gelijk gericht bewustwordingsproces. Zo zijn er cursussen over herstel gegeven aan cliënten en medewerkers, is werkgroep de Kiem voor en door cliënten gestart, zijn ervaringsdeskundig medewerkers en leerlingen aangenomen en heeft een drukbezocht inspiratiebijeenkomst over herstel plaatsgevonden voor cliënten, medewerkers en naastbetrokkenen.

##### 2.2.2 Ervaringsdeskundigheid

Een belangrijk onderdeel van herstelondersteunende zorg is de inzet van ervaringsdeskundigheid. De professionele inzet van ervaringen in de geestelijke gezondheidszorg is van grote meerwaarde voor de directe zorgverlening, voor reflectie in teams en het ontwikkelen en implementeren van de herstelvisie voor de organisatie. In 2013 zijn drie ervaringsdeskundig medewerkers en vier ervaringsdeskundig leerlingen aangenomen. De ervaringsdeskundig medewerkers nemen een centrale positie in binnen de organisatie, zodat zij in verbinding staan met alle intern- en extern betrokkenen.



### 2.2.3 Cliënttevredenheidsonderzoek

RIBW Brabant voert om het jaar een cliënttevredenheidsonderzoek uit. In 2012 zijn de cliëntervaringen gemeten met de Consumer Quality Index (CQI). Dit is een wetenschappelijk gevalideerd instrument dat ook door andere RIBW-en gebruikt wordt, zodat resultaten onderling vergeleken kunnen worden. Op alle thema's van het onderzoek scoorde RIBW Brabant gelijk of hoger dan de spiegelgroep met andere RIBW-en en GGZ-instellingen. De resultaten zijn verwerkt in rapporten voor de organisatie en per team. In 2013 hebben teams in overleg met cliënten positieve punten en verbeterpunten geformuleerd, op basis van de rapporten. De overkoepelende bevindingen uit de rapporten voor de organisatie worden gebruikt als input voor verbeterplannen in de beleidscyclus. Daarnaast maken projectgroepen en werkgroepen gebruik van relevante onderdelen van de rapporten. In 2014 zal een nieuw cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd worden.

### 2.2.4 Visie specifieke doelgroepen

Het afgelopen jaar zijn multidisciplinaire projectgroepen ingesteld om de visie op de begeleiding van twee specifieke doelgroepen verder door te ontwikkelen en te beschrijven. Dit is gebeurd zowel voor de begeleiding van gezinnen als voor de begeleiding van ouderen. Dit heeft geleid tot twee beleidsstukken met daarin heldere uitgangspunten over onder meer vanuit welke methodieken gewerkt wordt, waaruit de begeleiding bestaat, wat we daar zelf in doen waarin we samenwerken met ketenpartners, welke cliënten we kunnen begeleiden en welke (opleidings- en vaardigheids)eisen worden gesteld aan medewerkers die met deze groepen cliënten werken. Nadat de notities zijn vastgesteld zijn ze geïmplementeerd in de teams die deze cliëntengroepen begeleiden.

### 2.2.5 Ambulantisering

Al enige tijd wordt binnen RIBW Brabant gericht gestuurd op het sneller ambulantisering van cliënten. In het kader van onze herstellvisie van cliënten, maar ook in het kader van Scheiden Wonen en Zorg wordt het steeds belangrijker dat cliënten indien mogelijk zelfstandig, begeleid, wonen. Dit is dan ook nadrukkelijk een thema dat met cliënten regelmatig aan de orde wordt gesteld in de begeleiding. Wat heeft de cliënt nodig om de overgang te kunnen maken van beschermd wonen naar zelfstandig wonen? Wat werkt belemmerend om die stap te kunnen maken? Wat zijn randvoorwaarden om deze stap te kunnen zetten? Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het al dan niet beschikbare woningaanbod. RIBW Brabant neemt deel aan een grootschalig onderzoek naar de effecten en voorwaarden van ambulantisering. In het afgelopen jaar hebben we kunnen zien dat het aantal cliënten dat bij RIBW Brabant beschermd woont is afgenomen ten opzichte van het jaar hiervoor en dat het aantal ambulante cliënten daarentegen is gegroeid.

### 2.2.6 Dagactiviteiten

Uitgangspunt is een passend aanbod te doen op basis van de wensen en behoeften van cliënten die ondersteuning nodig hebben bij het vinden van activiteiten of (vrijwilligers)werk. Iedereen is in staat om een zinvolle dagbesteding te hebben. Wij constateren dat het hebben van dagbesteding of werk steeds belangrijker wordt. In relatie tot ambulantisering en het afschalen van zorg komt er meer nadruk te liggen op het hebben van een zinvolle invulling van de dag. Uitgangspunt is dat de cliënt daarbij de regie neemt en ondersteund wordt door medewerkers en ervaringsdeskundigen. Er is een activiteitenaanbod op alle fases van de participatieladder.

In 2013 is het aanbod onder de loep genomen en zijn een aantal veranderingen ingevoerd om beter in te spelen op de wensen van de cliënt en op de maatschappelijke ontwikkelingen en wet en regelgeving ( transitie AWBZ/Wmo) die op ons af komen.

- Twee locaties in Tilburg, Goirkestraat en IJskelderstraat, voldeden als locatie niet meer aan de eisen en wensen zoals die nu gesteld worden. Ze boden te weinig mogelijkheden om meerdere activiteiten voor voldoende cliënten te realiseren. De productie kwam daarmee in het geding. Schaalvergroting was nodig maar ook cultuurverandering m.b.t. arbeid en dagbesteding.
- Er is gekozen om een aparte locatie, op de Nimrodstraat in Tilburg, te creëren waar arbeidsmatige dagbesteding en toeleiding naar arbeid mogelijk is. De werkwijze en cultuur die daar heerst heeft een uitstraling van een bedrijf. Er worden in dat opzicht ook passende eisen gesteld aan de cliënten. Er worden hoogwaardige producten vervaardigd voor de verkoop. In de Nimrodstraat is de houtwerkplaats gelegen, een poetslappen productiebedrijf, een autokeuring bedrijf en een dakkapellen bedrijf. Tevens zijn de job coaches in dat gebouw gesitueerd. Zij begeleiden cliënten zowel in-als extern naar (vrijwilligers)werk, scholing, stages.

- De niet arbeidsmatige, recreatieve activiteiten zijn verhuisd naar de Westertorenlaan in Tilburg, waar meer ruimtes ter beschikking zijn. Het gebouw ligt in een woonwijk met veel mogelijkheden voor uitwisseling met de buurt en participatiemogelijkheden voor cliënten. De locatie biedt een breed scala aan mogelijkheden voor cliënten. Ook voor specifieke doelgroepen zoals onder andere de Korsakov groep en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) is het gebouw passend ingericht. Tevens is het werkproject catering er gesitueerd waar cliënten lunches verzorgen voor gebruikers van het gebouw en op bestelling voor derden.
- De winkel jong @work heeft zich uitgebreid tot een tweedehands kledingzaak. Deze locatie is in 2013 verder uitgebreid met het project cliënten computer ondersteuning, dat opgezet is door en werkt voor cliënten. Jongeren werken als helpdesk voor andere cliënten en er is een groep die websites maakt. De winkel heeft zich uitgebreid tot tweede hands kledingzaak.
- In dienstencentrum de Rode Loper in Kaatsheuvel is in samenwerking met de organisaties waarmee wordt samengewerkt een ondernemingsplan opgesteld. Hierin wordt beschreven hoe een gezamenlijk activiteitenaanbod is gecreëerd en uitgevoerd wordt voor cliënten en burgers in de wijk.
- In 2013 zijn RIBW Brabant, SMO Traverse en GGZ Breburg een samenwerking gestart met de opzet van de Stichting Waanzinnig. Er is een restaurant opgezet en gestart in het centrum van Tilburg, waar cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleid worden om door te groeien in de horeca. Vervolgens is een plan gemaakt om de samenwerking verder uit te breiden en intensiveren. De overlap in het aanbod voor vaak dezelfde cliëntenpopulatie wordt onderzocht en aangepakt door beter samen te gaan werken en op termijn mogelijk projecten samen te voegen. Hiermee kan de nodige efficiëntie bereikt worden die, mede ingegeven door de transitie AWBZ/Wmo, noodzakelijk is.
- In de gemeente Tilburg is in 2013 ter voorbereiding op de transities een aantal bijeenkomsten georganiseerd met sectorale en intersectorale partijen om te kijken hoe we op het gebied van arbeidsmatige dagbesteding nadere samenwerking kunnen ontwikkelen. Bureau Rhijnconsult heeft hierover advies uitgebracht waar de gemeente Tilburg nog besluiten over zal nemen. Ook met andere gemeenten in Midden-Brabant zijn wij in gesprek over de toekomst van dagbestedingsaanbod voor onze groep cliënten.

### 2.3 Personeel: “Binden en boeien”

*Doelen voor 2009-2013*

*We houden rekening met enerzijds de wens van de organisatie tot flexibiliteit en inzetbaarheid en anderzijds wensen van medewerkers met betrekking tot wat zij in de organisatie zoeken. Opleidingen van medewerkers staan in relatie tot competenties. In de ontwikkeling en opleiding van medewerkers wordt blijvend geïnvesteerd. Zo wordt deskundigheid in het werken met specifieke doelgroepen verder doorontwikkeld. Via interne samenwerking wordt kennis uitgewisseld. De tevredenheid van medewerkers wordt minimaal op hetzelfde peil gehouden vanuit het uitgangspunt: tevreden medewerkers zijn betere hulpverleners. Het Levensfasebewust personeelsbeleid wordt verder ontwikkeld. We blijven ons onderscheiden met goede arbeidsvoorwaarden.*

#### 2.3.1 Talentontwikkeling

Medewerkers van RIBW Brabant hebben ieder hun eigen unieke talenten. Het benutten en ontwikkelen van deze talenten is een meerwaarde voor zowel de medewerker als de organisatie. Medewerkers kunnen zich ontplooiën en de organisatie kan zich als aantrekkelijk werkgever profileren. Daarom is in 2013 stevig ingezet op talentontwikkeling. Uit onder meer het medewerkeronderzoek en diverse bijeenkomsten blijkt dat er een fundament ligt om talentontwikkeling verder te optimaliseren. RIBW Brabant heeft een gezonde basis en passende cultuur, een hoge medewerkertevredenheid, een passende organisatiestructuur en gedreven medewerkers en management. Uit het medewerkeronderzoek blijkt bovendien dat medewerkers behoeften hebben aan ontwikkelingsmogelijkheden. Om talentontwikkeling te optimaliseren gaat er in 2014 gestart worden met een pilot TalentScan.

### 2.3.2 Deskundigheidsbevordering

RIBW Brabant investeert fors in deskundigheidsbevordering van medewerkers.

Deskundigheidsbevordering draagt in grote mate bij aan de ontwikkeling, binding en tevredenheid van medewerkers. Om medewerkers uit te rusten met de meest recente kennis en methodieken worden cursussen, trainingen en werkbegeleiding ingezet. Medewerkers worden verplicht enkele basiscursussen te volgen, zoals omgaan met agressie. Daar bovenop worden cursussen en trainingen gegeven op basis van specifieke opleidingswensen. Bijvoorbeeld een training die aansluit bij de zorgverlening aan een specifieke doelgroep, zoals autisme. In het kader van talentontwikkeling is een opleidingscatalogus geïntroduceerd. In overleg met de leidinggevende kunnen medewerkers zich via deze catalogus zelf aanmelden voor cursussen en trainingen.

In 2013 was herstel ondersteunende zorg het belangrijkste thema. Alle medewerkers hebben een introductiecursus herstelondersteunende zorg gevolgd, teams hebben de herstel ondersteunende teamcoaching gevolgd en cliënten hebben onder andere de cursus 'Herstellen doe je zelf' kunnen volgen. De opleiding 'Psychofarmaca en medicatieveiligheid' is gestart naar aanleiding van signalen uit de praktijk. Deze is met succes afgerond en zal en vervolg krijgen in de komende jaren.

### 2.3.3 Coördinerend begeleider

De functie coördinerend begeleider wordt gefaseerd afgebouwd. Uiterlijk op 1 juli 2015 zal RIBW Brabant geen coördinerende functies meer binnen het primaire proces hebben. Er is een gezamenlijk opgestelde notitie van Raad van Bestuur en Ondernemingsraad omtrent dit besluit. In genoemde notitie wordt onder andere ingegaan op de aanleiding, de samenhang met andere zaken, het proces, de gevolgen, de wijze waarop de gevolgen worden opgevangen, de bewaking van het proces, de reeds ondernomen en de nog te nemen stappen. Met alle coördinerend begeleiders wordt besproken waar de eigen talenten, ambities en wensen liggen, om vanuit daar tot passende oplossingen te komen.

### 2.3.4 Verzuim

De afgelopen jaren is succesvol ingezet op het terugdringen van het verzuimverlof. Leidinggevenden gaan vroegtijdiger in gesprek met medewerkers over hun functioneren. Verlof en verzuim zijn onderdelen van het totale functioneren. De gesprekken richten zich minder op ziekte en meer op (verzuim)gedrag. Situaties worden zodoende in een bredere context geplaatst. Er wordt bewust ingezet op hetgeen dat maakt dat een medewerker prettig kan functioneren. Indien nodig kan daarbij gebruik gemaakt worden van interventies zoals loopbaanonderzoek en arbeidsdeskundig onderzoek. Deze visie is goed verweven in de praktijk. Het percentage verzuimverlof is in 2013 nagenoeg gestabiliseerd; 4,6% tegenover 4,51% in 2012. Dit percentage is wederom lager dan het landelijk gemiddelde van de GGz-sector (4,9 %).

### 2.3.5 Medewerkeronderzoek

RIBW Brabant zet om het jaar een medewerkeronderzoek uit onder al haar medewerkers. De overall score van de meting in 2013 was een waardering van 7,7, exact dezelfde score als in 2011. Met het behoud van deze goede score blijft RIBW Brabant boven het gemiddelde van 7,5 van de spiegelgroep met andere RIBW-en. Deze score heeft er bovendien toe geleid dat RIBW Brabant behoort tot het selecte gezelschap van 'Beste Werkgevers', benoemd door Effectory. De score is buitengewoon representatief door de respons van ruim 92% van alle medewerkers. Als de resultaten nader bestudeerd worden, valt een aantal thema's op. In negatieve zin is dat de baanzekerheid. Medewerkers ervaren minder baanzekerheid dan in 2011. In positieve zin zijn dat leiderschap, loyaliteit, efficiency, effectiviteit, rolduidelijkheid en klantgerichtheid. Dat zijn thema's waar organisatiebreed veel aandacht voor is. In het bijzonder valt de betrokkenheid en bevoegenheid van medewerkers op.

### 2.3.6 Bezoek Inspectie ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

In het laatste kwartaal van 2013 heeft de Inspectie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een inspectiebezoek gebracht in het kader van een landelijk onderzoek binnen de GGZ-sector. Het onderzoek richtte zich met name op de drie grootste gezondheidsrisico's voor de sector: werkdruk, agressie en geweld en arbeidstijden. Conclusie van de Inspectie SZW was dat het arbeidsomstandighedenbeleid van RIBW Brabant gedegen in elkaar zit. Er is echter wel een waarschuwing afgegeven; de alarmering binnen twee specialistische teams dient te worden verbeterd. Verder heeft de inspectie het belang van het melden van incidenten nog een keer benadrukt en geattendeerd op het afmelden na een ambulante dienst. Verbeteracties hiertoe zijn uitgezet.

## 2.4 Ketenzorg: “Schakels vormen in de zorg”

### *Doelen voor 2009-2013*

*Om onze cliënten deel te laten nemen aan de samenleving werkt RIBW Brabant op allerlei manieren met een diversiteit aan partners samen. Ketenzorg kan gesymboliseerd worden als schillen rond de cliënt. Centraal, het dichtst bij de cliënt zelf, staat de schil van naastbetrokkenen: familie, vrienden, sociale relaties. De volgende schil zijn de algemene maatschappelijke voorzieningen. De derde schil zijn de gespecialiseerde gezondheidszorgvoorzieningen. We blijven investeren in bestaande en nieuwe relaties. Per ketenpartner wordt de samenwerking verder vormgegeven via overeenkomsten, allianties e.d.*

*We hebben zicht op onze stakeholders (belanghebbenden). De linking pin structuur borgt dat informatie (van intern naar extern en van extern naar intern) op de juiste plaatsen terecht komt en dat op het juiste besluitvormingsniveau besluiten worden genomen.*

*Naast ketenpartners ten behoeve van het creëren van zorgketens voor cliënten, kent RIBW Brabant op uiteenlopende gebieden samenwerkingsverbanden, contacten en contracten.*

### 2.4.1 Samenwerking met ketenzorg

De samenwerking met diverse ketenpartners is voor RIBW Brabant van groot belang. Op het niveau van de individuele cliënt is veel samenwerking, bijvoorbeeld met de behandelaar bij GGZ Breburg, met de behandelaar of begeleider bij Novadic Kentron (verslavingszorg), met de huisarts, etc. Ook op bestuurlijk niveau wordt veel samengewerkt met ketenpartners. In dat verband zijn diverse projecten in wijken van start gegaan, waarin intensief wordt gezocht naar manieren om de zorg beter aan te laten sluiten bij wat cliënten nodig hebben en willen, om de geboden zorg en ondersteuning beter op elkaar aan te laten sluiten en om deze efficiënter te organiseren. Participatie van mensen is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Enkele voorbeelden van samenwerking in de keten:

- Een voorbeeld van een samenwerkingsproject op verschillende niveaus met ketenpartners is Wijkschakel. In dit project werkt RIBW Brabant samen met Prisma (verstandelijk gehandicaptenzorg), Schakelring (ouderenzorg en thuiszorg) en Thebe (thuiszorg). In april 2013 zijn twee pilotteams gestart, in Waalwijk en in Drunen. Naast de vier partijen die participeren in het project worden in de praktijk netwerkverbindingen gemaakt met welzijnsorganisaties, woningcorporaties, scholen, wijkagenten, etc.
- In Tilburg zijn soortgelijke samenwerkingen gestart in de teams SamenKracht. Daarin participeren, naast de gespecialiseerde zorgvoorzieningen, ook ketenpartners uit de 0<sup>e</sup> en 1<sup>e</sup> lijn. Samen Kracht is een samenwerkingsverband van acht zorg- en welzijnsaanbieders die een begeleidingsvorm ontwikkelen die de eigen kracht van de burgers en de samenleving centraal stelt.
- In het Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant (ZVHMB) wordt door RIBW Brabant op meerdere niveau's gewerkt. Medewerkers participeren in verschillende overleggen. Het ZVHMB is een samenwerkingsverband van ketenpartners en schilpartners die werken aan een gezamenlijke aanpak van sociale veiligheid.
- Housing First Tilburg (HFT) is een initiatief van vier zorgaanbieders die als doelstelling hebben overlastproblematiek te verminderen door huisvesting te bieden aan daklozen.

### 2.4.2 Samenwerking met gemeenten

Met de gemeenten in het werkgebied van RIBW Brabant is het contact steeds verder geïntensiveerd. Dit hangt zowel samen met de ontwikkelingen die er zijn ten aanzien van het wijkgerichte werken als met de voorbereidingen die er gemaakt worden in verband met de overheveling van een gedeelte van het AWBZ-budget naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

Door actief te participeren in de samenwerking met ketenpartners proberen we ons, samen met deze partijen en gemeenten goed voor te bereiden op de veranderingen die er op ons afkomen en proberen we daar ook onze invloed op te hebben. Het belang van de cliënten en burgers staat hierbij centraal. De 9 gemeenten in Midden-Brabant vragen aandacht en doen een appel op de expertise van RIBW Brabant op het domein specialistische GGZ begeleiding en jeugdzorg. In de vorm van huiswerkopdrachten op de thema's, toegang, arrangementen, inkoop en verantwoord zijn we actief tijdens de marktconsultaties die gehouden worden ter voorbereiding op de transities.

## 2.5 Transparantie: “Open communicatie en verantwoording”

### *Doelen voor 2009-2013*

*Op basis van analyses wordt het sturen van de organisatie verder verfijnd. De analyses worden structureel besproken in bilaterale overleggen en in het managementteam. Bestaande processen en procedures worden ondergebracht in de structuur van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Resultaten van toetsingen, zoals de Commissie Incidenten Cliëntenzorg(CIC) en Arbo Meld Punt (AMP), worden meer structureel en zichtbaar gebruikt om kwaliteitsverbeteringen aan te brengen. Het organisatie- en visiedocument wordt tweejaarlijks getoetst. Communicatie over beleidsbeslissingen gebeurt zowel RIBW-breed als binnen de lijnstructuur. De uitvoering van vastgesteld beleid wordt geborgd.*

### 2.5.1 Kwaliteitssysteem

RIBW Brabant is sinds 2007 in het bezit van het Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector-certificaat (HKZ-certificaat). Dat betekent dat de organisatie goed georganiseerd is, cliënten centraal stelt, continu werkt aan optimalisering van het aanbod, betrouwbare resultaten presenteert en voldoet aan eisen vanuit de sector, financiers, cliënten en overheid. Ieder jaar wordt RIBW Brabant hierop getoetst door certificerende instelling Dekra. Eens in de drie jaar vindt een hercertificering plaats. Dit was in 2013 het geval. Het HKZ-certificaat is met drie jaar verlengd tot december 2016. Aanvullend worden intern audits afgenomen door medewerkers van RIBW Brabant.

De plannen van aanpak die voortkwamen uit de externe toetsing in 2012 zijn succesvol geïntegreerd: er wordt meer nadruk gelegd op kwaliteitseisen in contracten met onderaannemers, voor alle cliënten is het signaleringsplan ingevuld en de brandveiligheid op locatie Churchillplein in Tilburg is aangepakt volgens wet- en regelgeving. De eerste twee onderwerpen zijn ook getoetst door het intern auditteam. Andere onderwerpen die het intern auditteam in 2013 heeft bestudeerd zijn personeel en uitvoering en beëindiging zorg. Naar aanleiding van de hercertificering van Dekra zijn plannen van aanpak opgesteld met betrekking tot het medicatiebeleid, bedrijfshulpverlening, jaargesprekken- en verslagen en leveranciersbeoordelingen. Deze onderwerpen zullen getoetst worden tijdens de vervolgaudits.

### 2.5.2 TriasWeb

2013 is het tweede volledige jaar dat incidenten worden gemeld in TriasWeb; een webbased systeem. Veel meer dan voorheen is de route van melding komen te liggen in de hiërarchische lijn. De melding in het systeem komt terecht bij de verantwoordelijke van de locatie, waarvan vervolgens een vervolgo- of verbeteractie wordt verwacht. Het doen van meldingen middels TriasWeb is gebruiksvriendelijker geworden. TriasWeb heeft er tevens voor gezorgd dat de managementinfo transparant en realtime is voor de betrokkenen. Teams, afdelingen en de organisatie kunnen met de uitgebreide analysemogelijkheden risico's inventariseren en incidenten evalueren. Uit het oogpunt van de herstelvisie en slimme inzet van ICT is het vanaf 1 februari 2014 ook voor cliënten mogelijk een incidentmelding te doen in TriasWeb.

## 2.6 Organisatie: “Met bedrijfsprocessen doelstellingen halen”

### *Doelen voor 2009-2013*

*Het hart van de zorg kenmerkt zich door vraaggestuurde zorg en cliëntenperspectief. Om dit op een kwalitatief verantwoorde manier te kunnen doen verbinden we het menselijk aspect van de zorg aan diverse bedrijfsprocessen.*

*De organisatie en de structuur worden tegen het licht gehouden; doelgroepen, evenwicht in groottes, aanbod, methodieken/programma's, positie van dagbesteding, horizontale samenwerking en de centrale en decentrale ondersteuning van het primair proces. Ondernemerschap wordt vanuit de divisies gefaciliteerd. Elke cliënt heeft een indicatie of contract, waarop de financiering gebaseerd wordt. Leidend bij de zorgverlening is de vraag van de individuele cliënt; niet de bron of de zwaarte van de financiering. Dagbesteding is een essentieel onderdeel van RIBW Brabant. Het aanbod is gedifferentieerd en sluit goed aan bij de diverse doelgroepen.*

- *Besturen en beheersen van processen. Het uitgangspunt in de beginjaren van RIBW Brabant was: 'zoveel mogelijk handen aan het bed'. Met dit uitgangspunt in het achterhoofd en rekening houdend met interne en externe verantwoordingsverplichting moeten we de bedrijfsvoering goed en slim aanpakken.*
- *Stijl van leidinggeven en beoogde cultuur. Integraal management wordt zo ingevuld dat integraal managers goed zijn toegerust om hun verantwoordelijkheden in een groter wordende organisatie, een complexere omgeving en binnen vastgestelde kaders waar te kunnen maken.*
- *Gebruik van externe en interne informatie: Er is een heldere linking pin structuur op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Leidinggevend en van de verschillende niveaus kennen de handelings- en besluitvormingsruimtes.*
- *Zelfstandige koers. Met ons specialistisch aanbod profileren wij ons als bruggenbouwer tussen de gespecialiseerde GGZ en de deelname van cliënten aan maatschappelijke voorzieningen. Door het kleinschalige karakter van onze organisatie hebben we korte lijnen in de organisatie en kunnen wij snel en flexibel inspelen op vragen van cliënten en onze (keten) partners.*
- *Veiligheidsmanagement. In het kader van het landelijk accent op veiligheidsmanagement wordt onderzocht hoe toetsingen, analyses en verbeterpunten voldoen aan de criteria van veiligheidsmanagement.*

#### 2.6.1 Veranderingen in aansturing van de organisatie

Om de organisatie toekomstbestendig te maken wordt steeds gekeken naar hoe een en ander efficiënt en doelmatig kan worden georganiseerd. Zo is in 2013 het besluit genomen om verschuiving aan te brengen in de besturing van de organisatie. De verschuiving ligt in de kern op het terrein van de aansturing van de woonteam door één manager. De aansturing van beschermd wonen en ambulante woonbegeleiding wordt ondergebracht bij één manager voor het wonen. Het onderbrengen van alle dagbesteding bij één organisatieonderdeel Centra voor Activiteiten en Arbeid blijft in stand. Aansluitend bij de ontwikkelingen is tevens de functie van relatiebeheerder in het leven geroepen. Ook het besluit over het afbouwen van de coördinerende functies kan in dit licht gezien worden.

#### 2.6.2 Slimme inzet ICT

RIBW Brabant gaat met haar tijd mee. Slimme inzet van ICT zorgt niet alleen voor minder arbeidsintensieve processen, het biedt ook extra mogelijkheden voor cliënt en medewerker. De basis voor slimme inzet van ICT is de beschikbaarheid van hardware (computer en monitor) en benodigde software. Daarom is in 2013 gestart met het leveren van internetverbindingen op verblijfslocaties voor cliënt en medewerker. Het project Cliënten Computer Support (CCS) biedt levering, installatie en onderhoud van hardware door cliënten, aan cliënten. Medewerkers worden zowel software- als hardwarematig gefaciliteerd. Een aantal verouderde systemen is vervangen door één geïntegreerd systeem voor financiën, personeelsmanagement en salarisadministratie. Daarnaast is dit jaar de pilot mobiel werken met tablets gestart. Er is gekozen voor een platformafhankelijke strategie, zodat er geen afhankelijkheid is van specifieke leveranciers. Door te werken met tablets kunnen processen vereenvoudigd worden en kan de productiviteit toenemen.

## Hoofdstuk 3

### Stand van zaken per 31 december 2013

#### 3.1 Opbrengsten

Over 2013 heeft RIBW Brabant een positief resultaat behaald van € 2.267.411. Dit is afgerond 7% van de totale opbrengsten. De totale opbrengsten over 2013 bedragen € 32.413.239. Deze opbrengsten worden binnen de volgende segmenten gerealiseerd:

- Segment 1: AWBZ	€ 31.549.166 ( 97,3%)
- Segment 2: Zorgverzekeringswet	€ 65.584 ( 0,2%)
- Segment 3: Gemeenten / Wmo	€ 434.456 ( 1,3%)
- Segment 4: Justitie en TBS	€ 244.071 ( 0,8%)
- Segment 5: Ziektekostenregeling asielzoekers	€ 119.962 ( 0,4%)
TOTAAL:	€ 32.914.699 (100%)

#### 3.2 Resultaat

In 2013 was de AWBZ dus met afstand de belangrijkste inkomstenbron voor RIBW Brabant. Ook in de samenstelling van het positief resultaat van € 2.267.411 heeft de AWBZ het grootste aandeel:

- Segment 1: AWBZ	€ 2.263.599 +
- Segment 2: Zorgverzekeringswet	€ 33.721 -/-
- Segment 3: Gemeenten / Wmo	€ 52.992 +
- Segment 4: Justitie en TBS	€ 40.971 -/-
- Segment 5: Ziektekostenregeling asielzoekers	€ 25.512 +
TOTAAL:	€ 2.267.411 +

Binnen de zorgverzekeringswet is de gerealiseerde productie hoger dan de productieafpraak. De overproductie is niet verantwoord als opbrengst. De kosten zijn per definitie hoger dan de opbrengsten, en er is voor de productie binnen de zorgverzekeringswet een negatief resultaat begroot. Naast productie binnen de zorgverzekeringswet, bieden de gedragswetenschappers ook ondersteuning aan begeleidingsteams binnen RIBW Brabant. De kosten van de gedragswetenschappers zijn naar verhouding toegerekend aan de productie zorgverzekeringswet.

#### 3.3 Subsidies Gemeenten

De opbrengsten van gemeenten en Wmo bestaan volledig uit subsidies van gemeente Tilburg. Deze subsidies zijn verkregen voor de volgende projecten:

	Opbrengsten	Resultaat
- Terugkeervoorziening De Sluis	€ 203.664	€ 15.327 +
- Financiële ondersteuning Tilburgse cliënten	€ 151.392	€ 13.717 +
- Begeleiding cliënten met psychosociale grondslag	€ 75.400	€ 23.948 +
TOTAAL:	€ 445.896	€ 52.992 +

De terugkeervoorziening De Sluis wordt voor een derde deel bekostigd uit subsidie van gemeente Tilburg. Een derde deel wordt bekostigd uit opbrengsten van het ministerie van justitie en een derde deel wordt bekostigd uit opbrengsten uit de AWBZ. Uitsluitend de opbrengsten van gemeente Tilburg en de aan dit deel toe te rekenen kosten zijn in het resultaat verantwoord.

De financiële ondersteuning van Tilburgse cliënten bestaat voornamelijk uit budgetbeheer en cliënten ondersteunen bij het (leren) omgaan met financiën. Ook toeleiding naar schuldsanering hoort bij de dienstverlening. Uitsluitend de opbrengsten en kosten die betrekking hebben op Tilburgse cliënten zijn hier verantwoord.

De begeleiding van mensen met een psychosociale grondslag wordt door gemeente Tilburg bekostigd op basis van in het verleden afgesproken verrichtingen en tarieven. Destijds was deze subsidie bedoeld als tegemoetkoming voor een pakketmaatregel in de AWBZ. In de toekomst zal deze subsidie waarschijnlijk een meer structureel karakter krijgen in de vorm van de bekostiging van het maatschappelijk steunsysteem binnen gemeente Tilburg. De begeleiding van mensen met een psychosociale grondslag zal door RIBW Brabant ook worden ingebracht in het nog te vormen maatschappelijk steunsysteem.

Voor alle verantwoordingen van de subsidies van gemeente Tilburg geldt dat er bij de verantwoording van kosten geen rekening is gehouden met de kosten van overhead. Het totale resultaat uit de subsidies van gemeente Tilburg is minder dan 12%. Hiermee kan een gedeelte van de overheadkosten worden gedekt.

### **3.4 Toelichting**

Het segment justitie en TBS kent een negatief resultaat omdat er in 2013 een terugvordering over 2012 is verantwoord van ruim € 40.000. Dit bedrag is door het ministerie van justitie teruggevorderd omdat voor een gedeelte van de opbrengsten van 2012 geen goedkeurende accountantsverklaring is afgegeven. Bovendien is er in 2013 een overproductie gerealiseerd, die niet wordt vergoed, maar waarvoor wel kosten zijn gemaakt. De activiteiten voor het ministerie van justitie geven hierdoor in 2013 een verlies van € 76.200. Dit wordt deels gecompenseerd door een positief resultaat op de productie ten behoeve van TBS-plaatsen van € 35.229.

Het positieve resultaat van € 2.267.411 wordt in zijn geheel toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten. Deze reserve is het eigen vermogen van RIBW Brabant en komt per ultimo 2013 na toevoeging van het resultaat op € 11.967.823. Dit is (afgerond) 37% van de totale opbrengsten over 2013 en (afgerond) 72% van het balanstotaal. De solvabiliteit van RIBW Brabant mag hiermee zondermeer uitstekend genoemd worden en ook het weerstandsvermogen is voldoende.

De liquide middelen zijn in 2013 toegenomen met € 833.725 tot € 11.178.691. Hiermee bedragen de liquide middelen (afgerond) 67% van het balanstotaal. Uitgedrukt in een percentage van het totale vreemde vermogen bedragen de liquide middelen per ultimo 2012 (afgerond) 264%. Hiermee is de liquiditeitspositie van RIBW Brabant uitstekend te noemen.

De indruk bestaat dat er in de toekomst meer zorg geboden moet worden met minder middelen. Toch heeft RIBW Brabant vertrouwen in deze toekomst en is ze overtuigd van haar kracht binnen het snel veranderende zorglandschap. RIBW Brabant is in staat om snel op veranderingen in te spelen. De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en het principe van integraal management is goed ingevoerd. Binnen de Planning & Control cyclus vindt continue monitoring en indien nodig verbetering plaats. De afgelopen jaren is de Planning & Control cyclus verder geoptimaliseerd en is ook het managementinformatiesysteem verder verbeterd. Halverwege 2012 is met succes Afas Profit als nieuw financieel systeem geïmplementeerd. In 2013 is ook het personeels- en salarissysteem van Afas geïmplementeerd en is ook een nieuw roosterpakket geselecteerd dat in 2014 geïmplementeerd zal worden. Vervolgens zullen alle systemen worden geïntegreerd met het zorgregistratiesysteem PlanCare Dossier, zodat er een enorme efficiëntieslag wordt geslagen met betrekking tot datagebruik. Data hoeven dan nog meer eenmalig te worden ingevoerd en kunnen als bruikbare managementinformatie in onderling verband beschikbaar worden gesteld aan medewerkers, zonder dat hiervoor veel gespecialiseerd handwerk nodig is. Medewerkers kunnen via dit systeem ook zelf hun (digitaal) dossier (mede) beheren, waardoor de papierstroom door de organisatie afneemt en er uiteindelijk relatief minder overhead nodig is.

RIBW Brabant is een financieel gezonde organisatie en als zodanig goed in staat om eventuele financiële tegenvallers op te vangen. Desondanks streeft RIBW Brabant ook in 2014 naar een bescheiden positief resultaat, om haar absolute en relatieve vermogenspositie zoveel mogelijk te handhaven voor de toekomst. Daarom wordt er in 2014 al geanticipeerd op de teruglopende opbrengsten door ook kosten terug te brengen en de balans tussen opbrengsten en kosten zoveel mogelijk te handhaven. Vooralsnog worden deze kosten teruggebracht door slimmer te werken en door gebruik te maken van slimme systemen en zijn er geen pijnlijke maatregelen nodig. RIBW



Brabant streeft er naar om ook in de toekomst door gebruikmaking van slimme systemen en werkwijzen de kostprijzen te verlagen door de productiviteit te verhogen en overhead te verlagen zonder daar ingrijpende bezuinigingen voor door te hoeven voeren.

## Hoofdstuk 4

### Onderzoek en ontwikkeling

#### 4.1 Pilots Wijkschakel en Samen Kracht

In de pilot Wijkschakel wordt samengewerkt met Prisma, Thebe en Schakelring. Deze organisaties staan voor dezelfde transities, weliswaar m.b.t. andere doelgroepen, maar wel dezelfde bewegingen: de overheveling van een deel van de AWBZ naar de Wmo, de transitie jeugdzorg en de transitie met betrekking tot werk en inkomen, binnen krapper wordende financiële middelen. Dit riep de vraag op of de uitdaging van deze transities in gezamenlijkheid kon worden aangegaan. Hoe kunnen we de burgers de juiste, meest passende zorg en begeleiding geven? Hoe kunnen we de positie van de burger en diens sociale systeem verstevigen? Hoe kunnen we onze capaciteiten zo goed mogelijk benutten? Hoe kunnen we meer bieden voor minder geld?

Wijkschakel bestaat uit een team met daarin medewerkers vanuit elk van de vier organisaties, die werken volgens de methode Community Support. Hoofddoel van Wijkschakel is het stimuleren van burgers teneinde in hun directe omgeving en vanuit hun eigen kracht oplossingen te vinden die hen in staat stellen om de dagelijkse levensverrichtingen uit te voeren, het persoonlijk leven te structureren en daarover de regie te voeren. Op deze wijze bevordert het wijkteam het zelfstandig functioneren en het participeren in de maatschappij.

De eerste resultaten van de effecten van de pilot zijn hoopgevend. Het lukt om mensen te laten stijgen op de participatieladder. Het lukt binnen de pilots om mensen meer regie te laten voeren en zelfredzamer te laten zijn in het oplossen van hun problemen en vragen, daarbij ook vaak ondersteund door hun (geactiveerde) netwerk. De kosten van de zorg zijn in de pilot afgenomen.

In de pilots Samen Kracht participeert RIBW Brabant naast 0<sup>e</sup>, 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijns instellingen uit de regio. In dit samenwerkingsverband wordt een begeleidingsvorm ontwikkeld die de eigen kracht van de burgers en de samenleving centraal stelt.

#### 4.2 Onderzoek naar de effecten van ambulantisering

Onder leiding van het lectoraat Rehabilitatie van de Hanzehogeschool Groningen en Rob Giel Onderzoekcentrum, doet RIBW Brabant samen met vijf andere RIBW-en en een GGZ-instelling onderzoek naar de knelpunten en succesfactoren bij ambulantisering. Ook worden de effecten van ambulantisering op maatschappelijke participatie en herstel onderzocht en wordt een studie naar de kosteneffectiviteit van ambulantisering uitgevoerd. In 2013 is het onderzoek gestart. Gedurende twee jaar worden vier metingen uitgevoerd middels interviews en vragenlijsten voor cliënten en begeleiders. Na elke meting worden de resultaten verwerkt tot een rapport voor alle deelnemende organisaties gezamenlijk en voor elke organisatie afzonderlijk. Het onderzoek biedt evidence based inzicht in de effecten van ambulantisering voor cliënt en maatschappij, en de randvoorwaarden om het ambulantiseringproces zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

#### 4.3 Strategisch vastgoedplan

In 2013 is in samenwerking met consultancybureau AT Osborne het strategisch vastgoedplan van RIBW Brabant opgesteld. In dit plan is de lange termijnvisie voor het vastgoedbeleid van RIBW Brabant vastgesteld. In het plan wordt rekening gehouden met de zorgvisie van RIBW Brabant en toekomstige ontwikkelingen in het zorglandschap. Bij de zorgvisie kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het ambulantiseren van cliënten. Bij ontwikkelingen in het zorglandschap kan gedacht worden aan wijkgericht werken en de overheveling van zorg naar gemeenten. Omdat de toekomstige ontwikkelingen lastig te voorspellen waren, zijn in het plan verschillende scenario's geschetst met daarbij de financiële- en personele consequenties per scenario. Het plan is gepresenteerd aan alle betrokken partijen en met enthousiasme ontvangen, onder meer bij de woningcorporaties waar RIBW Brabant nauw mee samenwerkt. Door de plannen ook op teamniveau uit te rollen, verwacht RIBW Brabant een toekomstbestendige huisvestingsportefeuille te creëren, zodat cliënten de komende jaren van gepaste huisvesting worden voorzien.

#### 4.4 Dagactiviteiten

Op het gebied van dagactiviteiten willen wij de cliënt ondersteunen om stappen te zetten buiten RIBW. Dit kan door samen te werken in de wijk met andere partijen en een mogelijkheid te bieden om activiteiten en arbeid uit te voeren. Symfonie is daar een voorbeeld van. In 2013 hebben we in

samenwerking met Contour de Twern in MFC de Symfonie een wijkrestaurant geopend voor bewoners in de wijk. Cliënten met een kok/begeleider van RIBWBrabant koken op die locatie. Bewoners van de wijk en cliënten van RIBW gaan daar eten. Op deze wijze maken we de drempel lager voor onze cliënten om in de wijk een ontmoeting aan te gaan met anderen. In de Westertorenlaan, midden in een woonwijk, leggen we contacten met de wijk en de bewonerscommissie. Wij stellen de locatie geleidelijk open voor bewoners van de wijk. Op deze wijze maken wij mogelijk dat cliënten in contact komen met bewoners uit de wijk en andersom.

Arbeid is een grote factor die van invloed is op herstel. Door cliënten een goede werkplek te bieden wordt zelfstandigheid en gevoel van eigenwaarde behouden. De werkprojecten, zoals op de Nimrodstraat en bij jong @work, bieden die mogelijkheid. Cliënten kunnen daar leren en werken en kunnen er stappen zetten op de participatieladder, naar betaald of vrijwilligerswerk. Het arbeidsmatige karakter van deze locaties is van belang. Voor cliënten die het aankunnen zijn de mogelijkheden uitgebreid om bij ondernemers te gaan werken, buiten de muren van RIBW. Lidmaatschap van het ondernemersakkoord en de contacten die de job coaches met ondernemers hebben gelegd spelen daar een positieve rol in.

## Hoofdstuk 5

### Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

RIBW Brabant begeleidt en adviseert bij het herstelproces van mensen met een psychiatrische achtergrond, op weg naar verschillende rollen in de maatschappij. Het maatschappelijke aspect is stevig verankerd in de werkzaamheden van RIBW Brabant. Cliënten wonen in woningen die verspreid liggen in de regio. Daardoor zijn er contacten in de hele regio, zowel op het niveau van de wijken als op het niveau van de gemeenten. Naast deze natuurlijke betrokkenheid bij de maatschappij is er op allerlei gebieden ruimte om een extra bijdrage te leveren aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit brengt niet alleen voordelen mee voor de cliënten en medewerkers van RIBW Brabant, maar ook voor de organisatie en haar omgeving: de maatschappij.

#### 5.1 Stand van zaken

De klassieke indeling naar categorieën van MVO is people, planet, profit. MVO Nederland heeft samen met zorgaanbieders deze categorieën nader uitgewerkt tot zeven speerpunten die aansluiten bij MVO in de zorg; urgentie, kwaliteit van leven, medewerkers, transparantie, duurzame bedrijfsvoering, nieuwe allianties en lef. De werkzaamheden van RIBW Brabant sluiten goed aan bij deze speerpunten. Bij kwaliteit van leven kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het begeleiden van cliënten in hun herstel naar meer eigen regie. Bijvoorbeeld door vanaf het begin van de begeleiding van een cliënt, familie en naastbetrokkenen centraal te stellen. Bij medewerkers kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de inzet van ervaringsdeskundig medewerkers. In 2013 zijn drie ervaringsdeskundig medewerkers aangesteld. Dat aantal zal groeien in 2014. Ook zal het aantal ervaringsdeskundig leerlingen blijven groeien.

Vaak hebben werkzaamheden of activiteiten betrekking op meerdere speerpunten. Restaurant Waanzinnig is daar een goed voorbeeld van. Waanzinnig biedt werk- en leerplekken waar deelnemers ervaring op kunnen doen in een veilige werkomgeving. Met als doel toeleiding naar een baan op de reguliere arbeidsmarkt. Dat sluit aan bij speerpunt medewerkers. Tevens wordt er gebruik gemaakt van ambachtelijke streekproducten, veelal biologisch en vegetarisch. Dat sluit aan bij speerpunt duurzame bedrijfsvoering. Er is ook sprake van lef en een nieuwe alliantie. Waanzinnig is namelijk ontstaan door een innovatieve samenwerking tussen GGZ Breburg, SMO Traverse en RIBW Brabant.

#### 5.2 De toekomst

Om in beeld te krijgen wat RIBW Brabant doet op het gebied van MVO en waar mogelijk meer op ingezet kan worden, is een start gemaakt met een inventarisatie binnen teams en stafafdelingen. Op basis van de inventarisatie kunnen vervolgstappen gezet worden. Bijvoorbeeld door nadrukkelijk in te zetten op een van de speerpunten binnen MVO. Maar ook door teams of afdelingen met elkaar te verbinden die van elkaar kunnen leren over verschillende thema's. Als er in het ene team initiatieven ontplooid worden in het kader van bijvoorbeeld de gezondheid van medewerkers, is dat mogelijk ook interessant voor andere teams. Door activiteiten en initiatieven op het gebied van MVO in kaart te brengen, is een structurele inzet makkelijker realiseerbaar. Ook kan een inventarisatie bijdragen aan het uitdragen van de maatschappelijke betrokkenheid van RIBW Brabant. Tot slot hopen we het bewustzijn over MVO te vergroten bij cliënten, medewerkers en andere betrokken partijen.

## Hoofdstuk 6

### Toekomst

#### Kaderbrief 2014

#### RIBW BRABANT, PROACTIEF EN TOEKOMSTBESTENDIG

Op 25 juni 2013 is de jaarlijkse beleids sessie gehouden. Deelnemers waren het managementteam, een afvaardiging van de ondernemingsraad en een afvaardiging van de centrale cliëntenraad. Het doel van de beleids sessie is in grote lijnen de prioriteiten bepalen voor het volgend jaar. Deze beleidsprioriteiten worden vastgelegd in de kaderbrief.

Het belangrijkste thema van de beleids sessie was het voorbereid zijn op de toekomst. Op dit moment vindt er politiek veel discussie plaats over de zorg in Nederland en hoe deze bekostigd moet worden. De contouren zijn helder, maar hoe een en ander precies ingevuld gaat worden is nog niet helemaal duidelijk. Echter wel duidelijk is dat er meer zorg geboden zal moeten worden met minder geld. Ook duidelijk is dat een gedeelte van de financiering van de zorg die wij bieden bij de gemeentes zal worden ondergebracht. RIBW Brabant is hier al langere tijd voorbereidingen voor aan het treffen. De gevolgen voor onze organisatie zijn daardoor te overzien. We stellen ons proactief op in de kanteling die er plaats gaat vinden in de zorg en denken mee over hoe de zorg anders georganiseerd kan worden. De flexibiliteit van onze organisatie maakt het ons mogelijk te anticiperen op de veranderingen.

#### *Herstelondersteunende zorg*

De ontwikkelingen in de zorg sluiten prima aan bij de Herstel Ondersteunende Zorg. Deze is binnen RIBW Brabant goed op gang aan het komen. Er gebeurt heel veel, cliënten gaan steeds meer meepraten, het gevoel van eigenwaarde van cliënten wordt groter, de positie van cliënten en medewerkers wordt gelijkwaardiger. Ervaringsdeskundigheid krijgt een belangrijke rol. Een mooi voorbeeld van een project dat door cliënten zelf is opgezet is CCS, Cliënten Computer Support. Medewerkers van het project stralen kracht en zelfvertrouwen uit. CCS werkt nauw samen met het E-health project Eigen Regie. Een ander voorbeeld is de eigen website die ontwikkeld is door de cliëntenraad.

#### *Participatie*

Van cliënten zal meer participatie gevraagd gaan worden. De rol van 'passieve zorgconsument' zal veranderen in een actieve rol van participeren in de maatschappij. Dit kan cliënten kansen bieden. Ieder mens wil immers van betekenis zijn.

Er zal meer een beroep gedaan worden op cliënten. Zowel cliënten als medewerkers zullen meer aangesproken worden op eigen verantwoordelijkheid. Voor cliënten betekent dit dat hen gevraagd wordt meer zelf de regie te pakken voor hun eigen leven, medewerkers zullen meer aangesproken worden op hun professionele verantwoordelijkheid, deskundigheid en zelfsturing, al dan niet in teamverband.

#### *Wijkgericht werken*

In het kader van het wijkgericht werken worden de teams zo georganiseerd dat zij hierop toegerust zijn. Streven is dat cliënten zo veel mogelijk participeren in de wijken. Middels kleine projecten wordt de samenwerking van cliënten en burgers in de wijk gestimuleerd.

#### *Toekomstbestendige organisatie*

Ambulantisering past in de herstelvisie van RIBW Brabant. Voor cliënten voor wie dit zinvol is zal gekeken worden naar mogelijkheden om over te gaan van verblijfszorg naar ambulante zorg. Dat betekent dat cliënten zelf woningen zullen gaan huren bij de woningcorporaties en dat betekent dat RIBW Brabant minder woningen in eigen beheer nodig heeft. De afgelopen maanden is een strategisch vastgoedplan opgesteld. Daarin is rekening gehouden met diverse scenario's van de toekomst. Op dit moment is immers nog niet precies duidelijk hoe die toekomst er uit zal komen te

zien. Hierdoor zijn we goed voorbereid op wat er komen gaat. We kunnen goed aan zien komen wat de effecten zijn van verschillende maatregelen. Vanuit dit vastgoedplan kunnen de meest passende keuzes gemaakt worden in het afstoten, of eventueel overdragen aan bewoners, van woningen. Met woningcorporaties worden gesprekken gevoerd waarin we de belangen behartigen van cliënten die in de toekomst zelfstandig gaan huren. Regiomanagers en teammanagers maken plannen voor het afstoten van locaties die het minst geschikt worden geacht. Het verwachte effect is dat de meest passende woningen hierdoor behouden blijven voor RIBW Brabant, voor de cliënten die bij ons verblijven.

In de onderstaande kaders staan maatregelen en besluiten beschreven die genomen zijn om de organisatie toekomstbestendig te maken.

Strategisch vastgoedplan:

- Het vastgoedplan is in juni 2013 gepresenteerd aan teammanagers en stafhoofden.
- Uit de scenario's blijkt dat met name in 2015 de grootste consequenties volgen voor onze organisatie. In 2014 gaat de organisatie zo veel mogelijk anticiperen op wat er komen gaat om daarmee de overgang zo geleidelijk mogelijk te laten verlopen.
- Regiomanagers en teammanagers maken op adresniveau een plan om te kijken welke locaties als eerste afgestoten worden.
- Het hoofd facilitaire zaken bewaakt het proces, coördineert het en wordt contactpersoon ten aanzien van afspraken met woningstichtingen.
- Financiële scenario's: er zal een keuze gemaakt worden voor het scenario dat het beste aansluit bij de huidige beleidskeuzes. In het managementteam zal dit na de zomer (2013) besproken worden.

### ***Meer zorg voor minder geld***

Om in de toekomst meer zorg te kunnen leveren voor minder geld zullen er veranderingen moeten gaan plaatsvinden die aan de ene kant het effect hebben dat de productiviteit verhoogd wordt en aan de andere kant dat de kosten lager worden.

Verhogen productiviteit

- Er zijn veel definities over wat productiviteit is en wat je er wel en niet in meeneemt. Eerder werd de productiviteit gekoppeld aan square, waar je het met medewerkers over kan hebben. Nu gebruiken we square hiervoor niet meer en inmiddels is de berekening van de productiviteit ook veranderd. Besluit: vooraf de activiteiten beter plannen en vervolgens uitvoeren in plaats van controles achteraf. Dus vooraf roosteren en plannen in plaats van productiviteit achteraf toetsen. De norm van 75% productieve uren wordt losgelaten. Medewerkers wordt gevraagd zelf te sturen op efficiënt werken. Daarmee wordt gestuurd op vertrouwen in plaats van op controle. Dit sluit aan bij onze visie die uitgaat van kracht, vertrouwen en professionaliteit bij medewerkers, bij de waarden van de organisatie en de teams. Het vooraf plannen van activiteiten wordt gekoppeld aan het nieuwe roosterpakket dat dit mogelijk maakt.
- Uitgangspunt is een nieuwe manier van werken, waarbij ICT hulpmiddelen biedt. De ontwikkelingen hierin gaan snel. Verwachting is dat er daarmee minder kantoorruimtes nodig zijn.
- De nieuwe manier van werken breder maken dan alleen ICT: het nieuwste werken. In de staf bespreken wie hierin een rol kunnen spelen.
- Streven is zoveel mogelijk te werken met webbased oplossingen
- Office 365 wordt op dit moment getest bij 2 afdelingen
- Streven is Plancare Dossier ook webbased te krijgen

#### Verlagen kosten

- Blijven inzetten op het verantwoord en terughoudend inzetten van overhead.
- Geen targets stellen voor overhead; wel blijven monitoren en blijven participeren in de jaarlijkse benchmark van Berenschot. De controller maakt in juli een halfjaarlijkse berekening ten behoeve van het managementteam
- Secretariaten: de organisatie en de werkzaamheden van de secretariaten laten scannen door een extern bureau.
- Kantoorruimte: meenemen bij de herindeling van de teams en kritisch bekijken waar deze efficiënter ingezet kan worden.
- Functie coördinerende vervalt per 1 juli 2015; taken worden door andere medewerkers uit het team overgenomen, waarmee de verscheidenheid aan talenten bij teamleden benut wordt.

#### Overige maatregelen

- De komende vier jaren wordt de functie van teammanager niet afgebouwd. Het is een cruciale functie die hard nodig is voor de sturing, zeker in de komende periode.
- Het is belangrijk dat we de "flexibele schil" behouden. Dit houdt in dat ongeveer 20-25% van het personeelsbestand bestaat uit mensen met tijdelijke arbeidscontracten.
- De komende tijd zal meer aandacht besteed gaan worden aan het inzetten van vrijwilligers. Dit wordt steeds belangrijker.

#### **Aantrekkelijke zorgaanbieder**

Hoe kunnen we, ondanks dat we meer moeten bieden voor minder, een aantrekkelijke zorgaanbieder blijven voor onze cliënten en voor financiers?

- We werken samen met andere organisaties in de keten, zowel binnen de GGZ-sector als intersectoraal.
- We onderscheiden ons door een aantal extra diensten aan te bieden, zoals 24-uurszorg, (klein) onderhoud woningen, kort verblijf en respijtzorg, inzet van het financieel bureau.
- RIBW Brabant staat voor goede kwaliteit, vraaggestuurd werken, het bieden van een compleet pakket aan zorg.
- Bij de afdeling communicatie is een marketingdeskundige aangesteld. Zij wordt betrokken bij de contacten met externen.
- In het managementteam wordt een bijeenkomst gehouden over marketing, waarin we ons richten op de vragen: Wat is ons onderscheidend vermogen? Hoe willen we ons profileren?

#### **Kernwaarden**

De vorige kaderbrief had de titel 'Een waardegestuurde organisatie'. Door dit met elkaar te bespreken en vast te leggen is de basis gelegd voor het werken volgens gezamenlijke waarden.

In alle teams zijn inmiddels kernwaarden bepaald. Vervolgens zijn deze geclusterd naar vier organisatiebrede kernwaarden, te weten:

- Verbinding
- Professionaliteit
- Vertrouwen
- Inspiratie

De waarden vormen belangrijke uitgangspunten voor het omgaan met cliënten, met collega's en met ketenpartners.

## Bijlage

Lijst met veel gebruikte afkortingen

AMP	Arbo Meld Punt
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
CCS	Cliënten Computer Support
CIC	Commissie Incidenten Cliëntenzorg
CQI	Consumer Quality Index
FTE	fulltime equivalent
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
HFT	Housing First Tilburg
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
IRB	Individuele Rehabilitatiebenadering
MFC	Multifunctioneel Centrum
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NAH	Niet-aangeboren Hersenletsel
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TBS	Terbeschikkingstelling
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
ZVHMB	Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant