Riwis in beweging

Geloof in eigen kunnen

Bestuursverslag 2021

Voorwoord bestuursverslag 2021

In dit bestuursverslag kijken we terug op 2021. Net als voor veel andere organisaties was het ook voor Riwis een bewogen jaar, niet alleen door de coronacrisis, maar ook door de verhuizingen, teamwisselingen en andere uitdagingen. Het bestuursverslag, het verslag dat u nu leest, is een formeler deel waarin we verantwoording afleggen en zaken toelichten. Onder andere op basis van wet- en regelgeving, zoals Governancecode Zorg en het Burgerlijk Wetboek. In dit bestuursverslag stippen we puntsgewijs de verplichte gegevens aan en geven informatie over de onderwerpen die relevant zijn voor veel van onze stakeholders.

Missie Riwis Zorg & Welzijn

De overtuiging 'Geloof in eigen kunnen' is sinds jaar en dag verankerd in het hart van onze organisatie. Het oprechte geloof, en daarmee de belofte aan onze cliënten én medewerkers, dat het gebruik maken van eigen kunnen bij ons voorop staat, definieert de kern van wie we zijn en hoe we werken.

Visie Riwis Zorg & Welzijn

Ieder mens kan in een situatie komen dat hulp van een organisatie als Riwis noodzakelijk is. We bieden mensen de ondersteuning die we zelf zouden willen krijgen als we in dezelfde kwetsbare omstandigheden zouden verkeren. We werken op basis van gelijkwaardigheid. Dat betekent dat we er met volle aandacht en onvoorwaardelijk voor mensen zijn en ze tegelijkertijd aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid. Onze visie is strategie-overstijgend.

Bij Riwis kijken we zowel naar wat mensen wel kunnen als naar wat ze niet kunnen. Ons doel is mensen bij hun eigen kracht te brengen. Hun geloof in eigen kunnen te versterken. We maken mensen bewust wat daar voor nodig is en helpen ze dat te bereiken. Daarbij richten we ons op vier levensgebieden: psychisch welbevinden (je prettig voelen), lichamelijk welbevinden (gezond zijn), participatie (meedoen in en bijdragen aan de samenleving) en woon- en leefomstandigheden (prettig en veilig wonen).

Geloof in eigen kunnen

De overtuiging van Riwis: 'Geloof in eigen kunnen' staat echt centraal in ons denken en doen. De eerder genoemde cliëntbelofte - een belangrijke 'vertaling' van onze missie en visie - onderstreept dit:

> ***"Wij begeleiden jou bij je persoonlijke groei en herstel en bij het hervinden van maatschappelijke rollen. We hebben aandacht voor wat jij nodig hebt en inspireren je bij het bereiken van je doelen. We laten je los als het kan en blijven beschikbaar als het nodig is. Wij geloven in jouw eigen kunnen."***

Riwis in 2021

Het zorglandschap en de daarbij behorende zorgvraag verandert constant en is altijd in beweging, Riwis wil daarin blijven meebewegen. De beweging van beschermd wonen naar beschermd thuis is zo'n verandering in het zorglandschap. Riwis speelt hier in 2021 bijvoorbeeld op met het toegenomen aantal bw-plaatsen. Ambulante begeleiding is een andere beweging waar we op in zetten: met de pilot 'Wonen met Perspectief' waar cliënten ambulante zorg ontvangen. Aanwezigheid in de wijk wordt ook steeds belangrijker. Buurtcirkels zijn goede voorbeelden van deze aanwezigheid, waarbij samenwerking tussen zorg en 'buurt' mooi samen komt. In Apeldoorn zijn nu drie Buurtcirkels en in 2022 worden stappen gezet om ook in de Achterhoek een Buurtcirkel te vormen.

Binnen de VVT is in 2021 het traject Waardigheid en trots op locatie deels afgerond met een tussenscan. Met de verbeterpunten uit een tussentijdse scan, krijgt in 2021 bijvoorbeeld het borgen van de kwaliteitsaspecten in de teams extra aandacht. In 2022 wordt dit project naar verwachting afgerond.

2021 was ook het jaar van het Riwis-brede traject 'werken volgens de bedoeling' waarbij meer autonomie voor medewerkers en teams een belangrijk speerpunt is. Dit traject – en bijvoorbeeld ook het WOL-project – draagt bij aan een grotere werktevredenheid van Riwis-medewerkers. Daarmee wordt onze zorgorganisatie meer toekomstvast en kunnen we maatschappelijke waarde blijven toevoegen.

2021 was het tweede jaar waarin we als samenleving te maken hadden met corona en alle bijkomende zorgen. Ondanks deze crisis heeft Riwis, in ieder geval financieel, een goed jaar achter de rug. Corona en de bijbehorende maatregelen zaten ons vaak flink in de weg: veel collega's die door corona niet konden werken waardoor roosters moeilijk waren te vullen en de werkdruk hoger werd. Cliënten die in quarantaine moesten, het afstand bewaren en andere beschermende maatregelen waren niet alleen lastig waren voor onze medewerkers, maar zeker ook voor onze cliënten. Toch lukte het ons met z'n allen om erg veel zaken door te laten gaan, te beginnen en tot een goed einde te brengen.

Ondanks corona was 2021 dus een jaar waarin we, eigenlijk net als in 2020, gewoon doorgingen met onze bedrijfsvoering en het primaire proces. Zo is er een begin gemaakt met een business case voor GGZ-nieuwbouw in Apeldoorn, konden we doorgaan met de "Nieuwe Beekwal", ging de verbouwing van Tolzicht gewoon door en is er een digitale strategie vastgesteld, inclusief nieuwe digitale werkplekken. Verder is er eind 2021 een aanwezigheidsdienst ("crisisdienst") voor de GGZ in gebruik genomen, waarbij er 's nachts altijd iemand bereikbaar is voor crisissituaties (waarbij het niet gaat om een zogenaamde slaapdienst). Het roosterbeleid is verbeterd en een voorstel voor verbetering van de leerlingensalarissen is aangenomen (implementatie in 2022). Er is wederom veel aandacht geweest voor de IRB-methodiek en onze kwaliteit van werken en organiseren. We houden interne audits, doen risico-inventarisaties en borgen de uitkomsten/verbeterpunten in de pdca-cyclus.

De laatste jaren is er een ontwikkeling zichtbaar in het zorglandschap en dus ook bij Riwis: zwaardere, specialistische, problematiek is steeds meer in de lichtere zorg te vinden. Vanzelfsprekend is het belangrijk dat we hierop inspelen door meer specialistische kennis en ervaring in de organisatie te brengen. Zodat we de begeleiders nog meer op inhoud kunnen ondersteunen. Daarom hebben we in 2021 gedragswetenschappers in dienst genomen.

Op bestuurlijk vlak zijn de statuten, reglementen van raad van toezicht en raad van bestuur vernieuwd.

Ook zijn er vele beleidsstukken opgesteld en herzien, iets dat niet altijd direct een praktische impact heeft, maar wel van belang is voor de richting van de organisatie en de keuzes die op de (middel)lange termijn gemaakt moeten worden in de bedrijfsvoering. Denk aan het duurzaamheidsbeleid, regeling voor thuiswerken, verzuimbrochure, diverse protocollen (incidenten, sleutelbeleid, fysieke beveiliging e.d.), en de aanbrengbonus voor nieuwe collega's.

In 2021 hebben we een aantal nieuwe locaties in gebruik genomen:

- Sinds begin 2021 huurt Riwis een nieuwe locatie: De Bovenkruier in Apeldoorn. Deze locatie biedt 24 woonplekken aan jongvolwassenen vanaf 16 jaar.
- In april verhuisden cliënten van diverse Riwis-locaties naar de nieuwe volledig gerenoveerde Henri Dunant-locatie. Op een groenrijke plek in Apeldoorn, grotendeels vrij van de woonwijk en vlakbij het centrum. Verdeeld over drie verdiepingen telt de woonlocatie 38 ruime, unieke appartementen geschikt voor één persoon.
- Op 11 oktober verhuisde ook het centraal kantoor en dagbesteding naar De Bovenkruier, de kantoren bevinden zich op de eerste en tweede verdieping, de dagbesteding is op de begane grond.

De renovatie van Tolzicht (VVT) is in 2021 gestart. De oplevering wordt in de zomer van 2022 verwacht. Ook binnen de VVT: de businesscase voor de nieuwe Beekwal. In ons Riwis Jaarbeeld 2021 leest u hier meer over.

Verzuim

Natuurlijk zijn er ook zorgen geweest in dit jaar. Bijvoorbeeld het hoge verzuim binnen de GGZ. Dit is een landelijk fenomeen en is ook bij Riwis aan de orde. Daar komt bij dat de verhuizingen in het begin van het jaar voor veel onrust hebben gezorgd; nieuwe locaties, nieuwe teams en het werken volgens de binnen Riwis afgesproken methodieken die soms net anders zijn dan begeleiders misschien gewend zijn. We zijn in capaciteit licht gegroeid, maar het aantal vervulde vacatures is achter gebleven en is veel extern personeel (niet in loondienst) ingezet. Daardoor nam de druk op onze medewerkers ook toe. We hebben maatregelen genomen om het verzuim terug te dringen, maar door de aard en oorzaak gaat het herstel langzaam.

Het verzuim in de VVT was laag: in de cijfers van Vernet schaarde dit cluster zich bij de beste 25 procent van de VVT-organisaties in Nederland. Het cluster Bedrijfsondersteuning kende ook een laag verzuimcijfer.

Arbeidsmarkt en vacatures

Een ander lastig punt is het vervullen van sommige vacatures, niet alleen in de zorg maar ook in de ondersteunende diensten. Ook dit is op zich geen unieke uitdaging voor Riwis, in de gehele zorg is het beeld te zien van personeelstekorten. De inzet van onze eigen recruiter (sinds september 2021), meer communicatie en onderzoek/analyse onder (vertrekkende) medewerkers moet uitkomst bieden. Daarnaast worden tekorten op de arbeidsmarkt ook in regionaal verband aangepakt.

Van Wmo naar Wlz

In het eerste kwartaal van 2021 hebben we de gevolgen van de overgang van Wmo naar de Wlz hebben ervaren en verder ingeregeld. We geven invulling aan de regierol die we als woonzorg-aanbieder hebben over de totale zorg en als gevolg daarvan ook de verantwoordelijkheid voor de kosten van de thuiszorg die uit de financiering van de Wlz moet worden betaald.

GGZ-capaciteitsgroei

Met de ingebruikname van de locatie Henri Dunantlaan en de flexibele vastgoedschil is een toename in de GGZ-capaciteit is gerealiseerd. We realiseren een lichte capaciteitsgroei en die hebben we inmiddels deels kunnen verzilveren. Het aantal bw-plaatsen is geleidelijk toegenomen. In de jaarrekening vindt u de exacte cijfers.

Pilot: Wonen met Perspectief

Samen met de gemeente Apeldoorn is Riwis de pilot 'Wonen met Perspectief' gestart voor de duur van drie jaar op de locatie Lavendelstaat. Deze locatie is recent verbouwd tot negen zelfstandige studio's. Hier gaan cliënten wonen die ambulante begeleiding krijgen gericht op duurzame uitstroom naar zelfstandig wonen. Zij huren daarvoor een studio van Riwis Zorg & Welzijn.

Het doel van de pilot is het verminderen van het gebruik van de beschermd wonen capaciteit. Ook willen we meer zicht krijgen op het bieden van tijdelijke ondersteuning bij het wonen (de zogenoemde integrale hersteltrajecten), wettelijke kaders rondom huur en zorg en de organisatorische consequenties.

Digitale strategie

In Q1 is de nieuwe digitale strategie van Riwis voor de komende jaren vastgesteld. Hiermee hebben we een belangrijke stap gezet in de ondersteuning van medewerkers in de uitvoering van hun werk en in onze mogelijkheden om onze zorg te vernieuwen en onze bedrijfsvoering te verbeteren. In de loop van 2021 zijn de eerste voorbereidingen gedaan en de eerste stappen gezet voor bijvoorbeeld nieuwe digitale werkplekken die in 2022 in gebruik moeten worden genomen.

Samenwerkingen

Riwis heeft met diverse partijen gewerkt aan een visie op de ouderenzorg in de regio Apeldoorn en Zutphen. Daar wordt nu uitvoering aan gegeven. Riwis wordt kassier van de bij deze visie behorende subsidiegelden ten behoeve van de uitvoering en werkgever van de daarbij behorende functionarissen. Ook is er een business case opgesteld voor de nieuwbouw van locatie De Beekwal in Eerbeek. De plannen zijn in samenwerking met Veluwonen en ZGA gemaakt en er is natuurlijk nauw contact met de gemeente Brummen.

GGNet en Riwis Zorg & Welzijn hebben eind 2021 een overeenkomst getekend om de samenwerking tussen beide organisaties verder te intensiveren en verbeteren. Beide partijen werken al langere tijd en regelmatig samen in de regio Apeldoorn ten behoeve van mensen met ernstige psychische aandoeningen. De samenwerking richt zich onder meer op het bepalen van een passende aanpak om crisissen van bewoners van Riwis te voorkomen en indien er sprake is van een crisis te zoeken naar een eenduidige aanpak. Denk hierbij aan mensen die in een psychose verkeren of manisch zijn.

De samenwerking met Tactus hebben we in 2021 samen geëvalueerd, waarbij we de samenwerking versterkt hebben: we hebben nu samen abstinente woonplekken.

Aanbestedingen

Voor de aanbesteding van beschermd wonen, beschut wonen en beschermd thuis en integrale ondersteuning (ambulante begeleiding) in de Achterhoek zijn we in 2021 begonnen met de voorbereidingen.

Cultuur

Werken volgens de bedoeling

Binnen Riwis wordt hard gewerkt; iedereen zet haar of zijn beste beentje voor. Toch is er nog ruimte voor verbetering. Niet om nog harder te werken, maar om anders te werken. Minder onnodige regels en procedures, meer vertrouwen in cliënten en medewerkers. Meer zelfstandigheid kan sommige teams veel opleveren. Omdat het gemakkelijker gezegd dan gedaan is, moet hier goed over nagedacht

(en gediscussieerd) worden. Een eerste aanzet waren twee 'heidagen' tussen teamleiders, managers, raad van bestuur & adviseurs en – nu nog even indirect – onze medewerkers. Het idee van meer zelfstandigheid vond veel positieve weerklank, al waren er ook twijfels en vragen. De uitkomst van de overleggen is dat we niet meteen grootschalig anders gaan werken binnen Riwis, maar wel dat er wordt toegewerkt naar een andere manier van werken. Bij het vervolg van het werken volgens de bedoeling gaan we uiteraard ook met de teams in gesprek.

Onderzoek en ontwikkeling

Op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (innovatie) richt Riwis zich in 2021 vooral op de transformatie van de ict-oplossingen. Van kaderstellend en technisch beperkend naar faciliterend en dienstverlenend (klantgericht). Bij de invulling van de nieuwe digitale strategie zal hier invulling aan worden gegeven met inbreng vanuit de zorg bij het ontwerpen, toetsen en inrichten van nieuwe digitale zorgvormen. Innovatie kan helpen om onze medewerkers beter of ander gereedschap te geven. Dit is een van de punten waar we aan werken in onze nieuwe digitale strategie. Hierbij willen we geen early adopter zijn, maar juist gebruik maken van bewezen technieken die goed aansluiten op het kernsysteem ONS.

Met de keuze voor de positie van early majority bij vernieuwing moet hiervoor ontwikkelingen in de markt bij de early adaptors worden gevolgd. Hiervoor worden 'gluren bij de buren' afspraken in gepland waaraan vertegenwoordigers van zowel de zorg en de ict aan deelnemen.

Op het gebied van innovatie in de zorg wil Riwis ook bij de early majority behoren. Dat betekent dat we gebruik maken van beeldbellen en andere vormen van digitaal overleg (niet alleen bij medewerkers onderling, maar ook tussen cliënten en begeleiders). We maken nog niet veel gebruik van domotica en robotisering.

Vertrouwenspersonen in 2021

Riwis heeft verschillende vertrouwenspersonen:

- Vertrouwenspersoon voor medewerkers, stagiaires en uitzendkrachten;
- Cliëntenvertrouwenspersonen;
- Familievertrouwenspersoon;
- Clientvertrouwenspersoon Wet Zorg & Dwang (sinds jan. 2022).

Vertrouwenspersoon voor medewerkers, stagiaires en uitzendkrachten

Er waren vijf medewerkers die een gesprek hebben gevoerd met de vertrouwenspersoon. In alle gevallen waren zij het niet eens met hun leidinggevende. Vanwege privacy meldt de vertrouwenspersoon zo min mogelijk in detail over de redenen. De vertrouwenspersoon geeft wel aan dat de meldingen betrekking hebben op de wijze van leidinggeven, de begeleiding door leidinggevenden en de genomen beslissingen binnen de organisatie.

Cliëntvertrouwenspersonen

Cliënten die met een onprettig gevoel rond lopen, zich niet gehoord of begrepen voelen of ontevreden zijn en overwegen om een klacht in te dienen, kunnen contact opnemen met de cliëntvertrouwenspersoon. Riwis heeft twee onafhankelijke cliëntvertrouwenspersonen die niet in dienst zijn van Riwis. Zij zijn aangesloten bij de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen.

Ook hier is het beeld dat er weinig meldingen waren, zeker in vergelijking met het voorgaande jaar. De vertrouwenspersonen kunnen niet goed aangeven wat de reden daarvoor is. Er zijn geen meldingen binnengekomen die geleid hebben naar de klachtencommissie. De meeste meldingen zijn na een tot drie gesprekken afgerond. De overleggen tussen de Vertrouwenspersonen en klachtencommissie hebben online plaatsgevonden. Gesprekken met cliënten vonden soms telefonisch of online plaats, maar indien nodig of gewenst zijn we op huisbezoek geweest.

Er waren in 2021 19 meldingen. De categorie kwaliteit van zorg of begeleiding kwam het meest naar voren. Dit is een categorie waar veel verschillende meldingen onder kunnen vallen. Bij onvrede over de zorg of begeleiding is de stap naar een vertrouwenspersoon ook begrijpelijk. Cliënten hebben op dat moment soms het gevoel niet bij hun directe begeleiding terecht te kunnen, omdat deze onderdeel is van de onvrede.

Familievertrouwenspersoon

De familievertrouwenspersoon heeft in 2021 acht klachten behandeld, in 2020 waren dit er 14, maar in 2019 ook acht. Het is niet goed in te schatten waar de daling vandaan komt. Wel zijn er maar twee gesprekken geweest die echt te maken hadden met ontevredenheid over de zorg/behandeling door Riwis. De andere casussen hadden betrekking op vragen of advies.

Klachten en geschillen

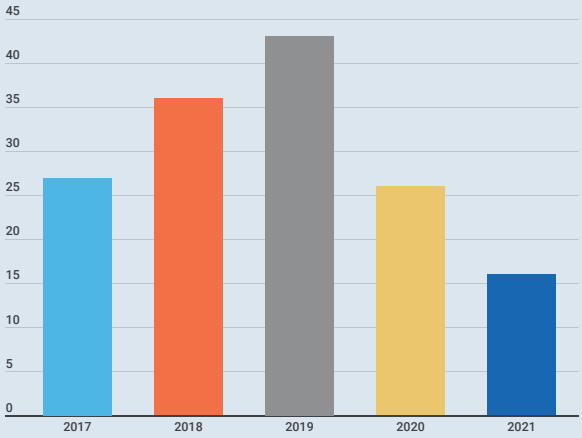
Riwis is aangesloten bij CBKZ (Centraal Bureau voor Klachtenmanagement in de Zorg). Zij stellen een onafhankelijke klachtencommissie samen om de klacht te behandelen, mocht dat nodig zijn.

Riwis is aangesloten van www.degeschillencommissie.nl.

Klachten in 2021

Dit jaar heeft Riwis 16 klachten behandeld, waarvan 1 formele klacht. Zoals onderstaande tabel laat zien, is het aantal klachten de afgelopen jaren redelijk stabiel geweest.

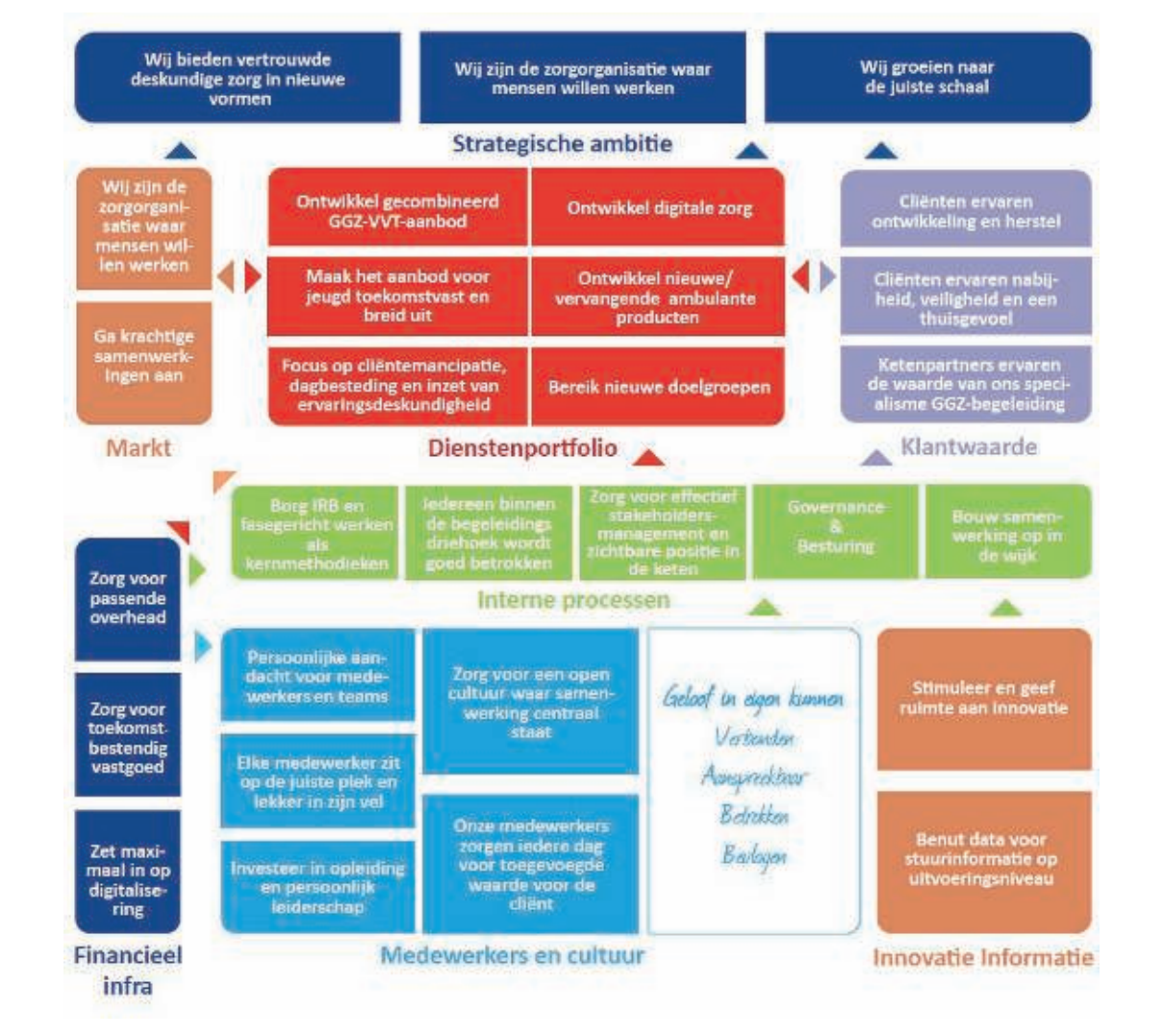
Figuur 1 Geregistreerde klachten per kalenderjaar, 2017-2021



Beleid en strategie

In 2020 heeft Riwis een beleid voor de lange termijn vastgelegd: de Strategiekaart 2021-2024. Centraal in onze ambities staat de organisatie die wij willen zijn: een plek waar medewerkers graag willen werken, zich gezien weten, mee kunnen praten en waar zij zich kunnen ontwikkelen. Niet alleen voor cliënten, maar ook voor onze medewerkers ligt de focus op het geloof in eigen kunnen. Dat is een belangrijke voorwaarde om onze andere ambities te kunnen realiseren: de inzet van onze gezamenlijke deskundigheid in het bieden van nieuwe vormen van (ambulante) begeleiding in de wijk en thuis en de groei naar de juiste schaal.

Hieronder de Strategiekaart met de diverse blokken en strategische ambities.



Risico's en risicobeheersing

Op geleide van het risicomanagementbeleid maakt risico-management onderdeel uit van de reguliere planning-and-control-cyclus van Riwis. Het bewustzijn op risico's is in 2021 verder ontwikkeld in de organisatie. Riwis vindt risicomanagement een verantwoordelijkheid van alle medewerkers. Het bestuur en de MT-leden zijn de trekkers van risicomanagement, zodat het een integraal onderdeel wordt van het management van de organisatie. Het doel is het inzichtelijk maken van de risico's die het realiseren van de doelstellingen van Riwis in gevaar brengen en waar nodig treffen van adequate maatregelen (mitigeren, vermijden, afkopen, overdragen). Voor de operationele processen maakt Riwis gebruik van de Proces Risico Inventarisatie (PRI) methode.

Het management van Riwis identificeert de volgende belangrijke strategische risico's en benoemt daarbij de in te zetten/ingezette maatregelen:

Een belangrijk risico's die mogelijk van invloed is op de strategie van Riwis, zijn de aanbestedingstrajecten. In 2022 zijn twee belangrijke aanbestedingstrajecten: beschermd wonen, beschut wonen en beschermd thuis en integrale ondersteuning in de Achterhoek en BW/MO bij de Zorgregio Oost Veluwe. Als beheersmaatregel hebben we gekozen voor extra (externe) inzet van adviseurs op het gebied van aanbesteding.

Op **operationeel** vlak zijn er risico's en onzekerheden op het vlak van persoonlijk leiderschap. Bij onvoldoende persoonlijk leiderschap bestaat de kans dat medewerkers en teams niet goed gezien worden, met als gevolg dat medewerkers minder bevlogen zijn, kunnen vertrekken, verzuimen, processen niet goed werken en de samenwerking niet goed is. De balans tussen wat werk vraagt en wat medewerkers kunnen bieden (ook de balans tussen de diverse rollen die men vaak heeft) kan dan de verkeerde kant uitgaan. De goede zorg voor onze cliënten kan dan ook in gevaar komen. Riwis kiest als beheersmaatregel meer trainingen, assessments en meer aandacht voor dit onderwerp bij de werving van nieuwe medewerkers.

Een ander **operationeel** risico is een mogelijk ontoereikende ict-infrastructuur. Dat deze infrastructuur van belang is, hebben de afgelopen 'coronajaren' wel bewezen. Daarom hebben we ook ingezet op een nieuwe digitale strategie, worden in 2022 nieuwe digitale werkplekken uitgerold. Waarbij dit slechts de eerste stappen zijn: digitale zorg behelst meer dan alleen extra laptops en software. Vanuit de praktijk moet de vraag gaan ontstaan naar toepassingen. De digitale strategie moedigt dit 'draaien van de tafel' en meer eigenaarschap in de zorg aan.

Verder is de werkdruk binnen Riwis hoog, dit **operationele** risico kan als gevolg hebben dat leidinggevenden weinig nabijheid en aandacht kunnen geven aan hun medewerkers. Waardoor medewerkers zich gezien voelen, met als gevolg dat er kans is dat het verzuim en verloop toeneemt.

Ten slotte is er nog een **financieel** risico: door de (toenemende) complexiteit van de doelgroepen van Riwis moeten we een toenemend beroep doen op gespecialiseerd personeel. Daardoor stijgen mogelijk de personele kosten en kunnen medewerkers zich overvraagd voelen. Dit kan weer tot gevolg hebben dat Riwis onvoldoende kwaliteit levert en de activiteiten niet kostendekkend zijn.

De risico's van de coronacrisis hebben beperkt **financieel** effect gehad op Riwis.

Riwis is risico-avers ingesteld voor de operationele, juridische, compliance en financiële risico's. Op basis van de risicoanalyse is op dit moment het algemene beeld dat bij de besproken thema's de combinatie van risicokans en mogelijke consequenties niet resulteert in de noodzaak tot nieuwe preventieve maatregelen. In 2021 was het thema risicomanagement ook onderwerp van gesprek met de raad van toezicht.

Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

De financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financierings-verplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde; de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeverande-ringen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

De doelstelling van risicobeheer op financiële instrumenten is volgens ons treasurystatuut het beperken van renterisico, het debiteurenrisico, het kredietrisico, het solvabiliteitsrisico, het financieringsrisico en het liquiditeitsrisico. De risico's zijn specifiek gemaakt en voorzien van passende beheersmaatregelen.

In 2021 is onder andere aandacht geschonken aan:

- Het herfinancieren van bestaande leningen;
- Onderzoek van financiering voor nieuwe projecten.

Tevens is in 2021 het treasurystatuut geüpdatet.

Financiële ontwikkelingen

Riwis realiseerde in 2021 een omzet van € 47.851.399 (2020: € 43.475.732). Het door enkele incidenten gekleurde resultaat van 2021 was € 1.409.853 (2020: € 1.520.000).

Onder meer de volgende ontwikkelingen hadden hun invloed op het financiën van verslagjaar 2021:

- Het resultaat 2021 ad. € 1.409.853 wordt gekleurd door enkele incidentele posten. De belangrijkste zijn:
  - Riwis huisde in 2021 in op de huurlocaties aan de Bovenkruier (25 plaatsen) en de Henri Dunantlaan (38 plaatsen). In totaal zes vrijgekomen woningen zijn verkocht. De boekwinst hierop was € 873.000.
  - Door verbeterde voorwaarden in contractuele afspraken is een voorziening voor een verlieslatend contract volledig vrijgevallen ten gunste van het resultaat (€ 861.000).
  - Vernieuwde wetgeving en nieuwe CAO VVT afspraken maakten dat Riwis verplichtingen heeft opgenomen als voorziening ten behoeve van medewerkers die vervroegd uit dienst kunnen treden. Deze regeling voor zware beroepen maakt dat Riwis voorlopig een bedrag van € 592.000 als voorziening treft.
  - Daarnaast wordt voor een voorziening getroffen naar aanleiding van de CAO onderhandelingsresultaten GGZ voor het generatiepact. Dit houdt in dat vanaf een bepaalde leeftijd medewerkers minder hoeven te werken met behoud van een deel van het loon en pensioenopbouw. Riwis treft hiervoor een voorziening van € 635.000.
- De coronacrisis zorgde vooral voor een hoger ziekteverzuim. Mede hierdoor zijn de PNIL kosten relatief hoog. Er is beperkt gebruik gemaakt van de door financiers geboden ondersteuningsmaatregelen (continuïteitsbijdragen en extra coronakosten). Zie bijlage 3.2 voor een nadere uitwerking hiervan.

De solvabiliteit is ultimo 2021 toegenomen naar 41,5% (2020 37,0%). De current ratio is 2,8 (2020: 2,5). De som van de kasstromen is in 2021 positief, wat heeft geleid tot een lichte toename van de stand van de liquide middelen. De ontvangen bedragen op verkochte woningen zijn afgelost op uitstaande langlopende leningen. In de jaarrekening is de ontwikkeling nader toegelicht.

Toekomstverwachtingen

Riwis verwacht de komende jaren de volgende ontwikkelingen:

- Voor Beschermd Wonen in de regio Apeldoorn besteden gemeenten dit vanaf 2023 aan. Riwis is voor significant deel van haar opbrengsten betrokken in dit werkgebied (circa 28%). De procedure geniet intern de volle aandacht.
- Voldoende tevreden en gekwalificeerd personeel is een belangrijk vraagstuk voor de nabije toekomst. De landelijke trend van schaarste treft Riwis ook. Verschillende vormen van personeel niet in loondienst maken deel uit van de oplossing, naast het interne goed werkgeverschap, goede onboarding en focus op werving en selectie.
- In Apeldoorn wordt een complex van 40 appartementen en 4 buurtkamers in eigendom gerealiseerd als vervanging van bestaande eenheden voor het cluster GGZ. De vermoedelijke oplevering is in 2024.
- In Brummen wordt het gerenoveerde complex voor ouderenzorg opgeleverd in 2022. Het complex heeft straks 61 wooneenheden, waarbij de inrichting past bij kleinschalig wonen visie die Riwis heeft voor ouderen. Daarbij wordt het pand eveneens flink verduurzaamd.
- Samen met Veluwonen en Zorggroep Apeldoorn e.o. ontwikkeld Riwis nieuwbouw voor haar zorg voor ouderen in Eerbeek. De plannen moeten zorgen voor meerdere zorgeenheden die in 2027 worden opgeleverd.
- Riwis zet beperkt in op onderzoek, maar meer bij ontwikkeling. De gekozen strategie is daarbij van digitaal handig naar digitaal anders. We kijken naar goed geteste digitale toepassingen bij andere organisaties en proberen dit bij onszelf te implementeren.

Organisatiestructuur en kernactiviteiten

Profiel van de organisatie

Naam verslaggeggende rechtspersoon
Stichting Riwis Zorg & Welzijn

Adres	De Bovenkruier 47
Postcode	7323 AJ
Plaats	Apeldoorn
Telefoonnummer	055 – 539 45 00
Identificatienummer KVK	41039180
E-mailadres	info@riwis.nl
Website	www.riwis.nl

Structuur en organisatie

Riwis Zorg & Welzijn (Riwis) is een stichting. De structuur van onze organisatie is een zogenaamde ‘platte’ organisatie met integraal management en met resultaat- en budgetverantwoordelijke eenheden. De decentrale werkeenheden (locaties) worden ondersteund door een centraal kantoor in Apeldoorn. Riwis heeft een eenhoofdige raad van bestuur.

Medezeggenschap hebben wij geborgd in een Ondernemingsraad, een Centrale Cliëntenraad, regionale Cliëntenraden en een Naastbetrokkenenraad.

Bestuur en raad van toezicht

De dagelijks leiding van Riwis is in handen van de raad van bestuur (dhr. J. Harkink) in samenwerking met het management van de clusters GGZ, VVT en Bedrijfsondersteuning. De raad van bestuur (rvb) legt verantwoording af aan de raad van toezicht (rvt).

De raad van toezicht is werkgever van de raad van bestuur en houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken in de organisatie. Naast de rol van toezichthouder fungeert de rvt als klankbord en adviesorgaan. De raad van toezicht beoordeelt periodiek het functioneren van de raad van bestuur.

De rvt en rvb onderschrijven de bepalingen van de zorgbrede governance code en leven deze na in de uitvoering van hun rollen.

De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk en hebben, buiten hun functie als toezichthouder, geen belangen in relatie tot Riwis. In het Riwis Jaarbeeld 2021 kunt u lezen hoe de raad van toezicht terugkijkt op 2021.

Meer informatie kunt u vinden op de website van Riwis: https://www.riwis.nl/over-riwis/onze-organisatie/bestuur/

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad van Riwis Zorg & Welzijn is een proactieve en slagvaardige partner. In de overlegvergadering met de raad van bestuur wordt kritisch meegedacht over adviezen en voorstellen. Uiteraard staat in dit overleg het belang van het goed functioneren van de hele onderneming in al haar doelstellingen centraal.

De ondernemingsraad heeft een dagelijks bestuur bestaande uit de voorzitter, de vicevoorzitter en de ambtelijk secretaris. Verder is er een commissie HRM/Arbo en een commissie strategie/beleid/huisvesting/financiën. De zittingsperiode van de huidige ondernemingsraad loopt tot mei 2022; de OR-verkiezingen zijn eind maart/begin april 2022.

De Ondernemingsraad publiceert jaarlijks een eigen jaarverslag, deze is te downloaden voor Riwis-medewerkers via intranet.

Cliëntenraad

De Cliëntenraad komt op voor de belangen van deze cliënten. Daarvoor signaleert ze wat er speelt en controleert zij het werk van de organisatie. De Cliëntenraad adviseert het management van Riwis Zorg & Welzijn over wat cliënten nodig hebben voor goede begeleiding.

Centrale raad en regioraden

Er is een centrale raad en er zijn acht regioraden. De centrale raad vergadert met de directie, de regioraden met de teamleiders. De acht regioraden zijn:

- Regio Apeldoorn-Noord
- Regio Apeldoorn-Zuid
- Regio Brummen-Eerbeek
- Regio Doetinchem-Achterhoek
- Regio Epe-Vaassen
- Regio Twello-Voorst
- VVT Brummen (ouderenzorg)
- VVT Eerbeek (ouderenzorg)

Taken Cliëntenraad

De belangrijkste taak van de Cliëntenraad is het geven van advies (gevraagd en ongevraagd) over onderwerpen en besluiten die de cliënt direct aangaan. Denk daarbij aan besluiten over gezondheid, voedingsgeld, nieuwe locaties, de begroting van Riwis en haar visie. Het gaat dus om kwesties die bij meerdere cliënten spelen, niet om individuele klachten.

Daarvoor vergadert zij met de raad van bestuur, managers en de teamleiders, maar spreekt ze ook met andere medewerkers en cliënten. Ook kan zij ongevraagd adviseren over wat zij zelf ziet gebeuren.

De Cliëntenraad publiceert jaarlijks een eigen jaarverslag, deze is onder andere terug te vinden op onze internetpagina en, voor medewerkers, op intranet.

Naastbetrokkenenraad

Een naastbetrokkene (zoon, dochter, partner, ouder, vriend of goede buur), is belangrijk in het leven van een door Riwis begeleide persoon. De Naastbetrokkenenraad bestaat uit naasten van cliënten van Riwis Zorg & Welzijn en komt op voor de belangen van familieleden en andere naastbetrokkenen van cliënten en potentiële cliënten. De werkzaamheden van de Naastbetrokkenenraad zijn verder:

- Stimuleren van de betrokkenheid van naastbetrokkenen bij de begeleiding van cliënten.
- Adviseren van de raad van bestuur van Riwis Zorg & Welzijn.
- Een bijdrage leveren aan goede informatievoorziening richting naastbetrokkenen.
- Bijeenkomsten voor naastbetrokkenen organiseren.

Meer informatie over de Naastbetrokkenenraad vindt u op de website van Riwis: https://www.riwis.nl/naastbetrokkenen/naastbetrokkenenraad/

Raad van toezicht

De zorg werkte door. *Flexibiliteit en uithoudingsvermogen waren nodig omdat de coronamaatregelen steeds opnieuw veranderden en de impact door ziekteverlof bij medewerkers groot was. En dat terwijl aan de andere kant juist meer zorg moest worden verleend aan door corona getroffen cliënten. De raad van toezicht heeft veel respect voor de manier waarop alle medewerkers van Riwis zich hebben ingezet in deze buitengewone omstandigheden en daarmee de ondersteuning voor de kwetsbare medemens geborgd hebben.*

Het werk van de raad van toezicht ging ook door, hoewel niet zo volledig als wenselijk was. De raad heeft de vergaderingen, ofwel fysiek ofwel digitaal, kunnen laten doorgaan. Bij diverse commissievergaderingen zijn medewerkers uitgenodigd om een beeld te krijgen hoe zijn aankijken tegen ontwikkelingen binnen de organisatie en de ondersteunende tools die gebruikt worden.

Hiervoor schrijf ik dat het werk 'niet zo volledig' heeft kunnen doorgaan als wenselijk was. Daarmee duid ik op de locatiebezoeken die in 2021 heel beperkt hebben plaatsgevonden. De commissieleden van Kwaliteit & veiligheid hebben een bezoek gebracht aan de nieuwe dagbestedings- en zorglocatie De Bovenkruier in Apeldoorn. Daarnaast hebben een aantal toezichthouders de open dag van locatie Henri Dunantlaan in Apeldoorn bijgewoond. Het heeft de toezichthouders goed gedaan om op beide locaties te praten met zorgmedewerkers, cliënten, mensen van de cliëntenraad en omwonenden. De impact van de drie verhuizingen binnen Riwis die afgelopen zomer hebben plaatsgevonden, is met de raad van toezicht besproken en daar is lering uit getrokken.

De raad van toezicht heeft in 2021 niet stilgezeten. *Het nieuwe reglement raad van toezicht is vastgesteld en er is goedkeuring gegeven aan het nieuwe reglement raad van bestuur. Beide reglementen zijn geactualiseerd en sluiten aan bij de statuten van Riwis die eind 2020 zijn vernieuwd. In vervolg hierop is een aanvang gemaakt met een nieuwe visie op toezicht die aansluit op de Governancecode zorg 2022 en die gedragen wordt door zowel de raad van toezicht als de bestuurder.*

De strategiekaart 2021-2024, de statuten van Omnizorg, de business cases 'De Nieuwe Beekwal' en 'Beschermd wonen voor ouderen in de GGZ', de jaarverantwoording 2021 en begroting 2022 en de WNT classificatie zijn door de raad van toezicht behandeld, besproken en goedgekeurd. Daarnaast is met de bestuurder van gedachten gewisseld over diverse actuele onderwerpen. Uitgangspunt bij het nieuwe reglement, de strategiekaart en de business cases is de continuïteit van de zorg voor mensen met een psychische, sociale of lichamelijke hulpvraag.

Op 31 december 2022 verloopt mijn zittingstermijn in de raad van toezicht. **In de loop van 2022 gaat de raad op zoek naar een nieuwe voorzitter.** *Zoals te doen gebruikelijk werken wij daarbij goed samen met de cliëntenraad en ondernemingsraad.*

In 2022 zal de raad van toezicht in het bijzonder aandacht hebben voor de arbeidsmarktkrapte en het ziekteverzuim. Daarbij hopen wij dat er meer gelegenheid is om elkaar te ontmoeten en met elkaar in gesprek te gaan over wat er leeft bij de medewerkers en cliënten van Riwis.

Namens de raad van toezicht,

Gert Boeve

Riwis ZORG & WELZIJN

Geloof in eigen kunnen

www.riwis.nl/bestuursverslag