

Maatschappelijk Jaarverslag 2014

intermetzo 

Inhoud

.....	1
Ten geleide	3
Voorwoord	4
Leeswijzer	5
1. Profiel van de organisatie.....	6
1.1 Algemene identificatiegegevens	6
1.2 Structuur.....	6
2. Kernprestaties	10
2.1 Kernactiviteiten en nadere typering	10
2.2 Kengetallen Intermetzo.....	10
2.3 Personeelsformatie	10
3. Maatschappelijk ondernemen	11
3.1. Dialoog met cliënten en omgeving.....	11
3.2. Samenwerking	11
3.3 Pro Intermetzo	15
3.4. Bijdrage aan maatschappelijke doelen.....	16
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	16
4.1 Normen voor goed bestuur en toezicht	16
4.2 Jaarverslag raad van toezicht	16
4.3 raad van bestuur	21
4.4 Medezeggenschap.....	22
5. Beleid, inspanningen en prestaties	27
5.1 Algemeen verslag beleidsjaar.....	27
5.2 Doelen voor 2015	35
5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	36
5.4 Kwaliteit van zorg	36
5.5 Klachten.....	37
5.6 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk.....	41
6. Financieel beleid.....	42
6.1 Hoofdpijnen financieel beleid	42
6.2 Financiële resultaten 2014	42
6.3 Toekomstverwachtingen	45

Ten geleide

Voor Stichting Intermetzo was 2014 een turbulent jaar. De transitie van de jeugdzorg naar de gemeenten was een complexe opgave.

Als gevolg van negatieve financiële ontwikkelingen, is per 1 september 2016 door middel van een bestuursoverdracht, Stichting Intermetzo gefuseerd met Stichting Pluryn Hoenderloo Groep (hierna: PHG). De fusie was één van de gestelde voorwaarden van de Transitie Autoriteit Jeugd (TAJ) om voldoende financiële armslag te krijgen en te behouden. 1 september 2016 wordt het bestuur gevormd door dezelfde raad van bestuur en raad van toezicht leden van de PHG.

De behaalde resultaten over de jaren 2014 en 2015, zowel bedrijfsmatig als financieel, zijn tot stand gekomen onder de verantwoordelijkheid van de op dat moment zittende raad van bestuur en raad van toezicht van Stichting Intermetzo tot 1 september 2016.

Het definitief opstellen, vaststellen en goedkeuren alsmede de controle van de jaarrekeningen 2014 en 2015 door de accountant heeft, als gevolg van onder andere het toepassen van de continuïteitsveronderstelling en uit te voeren impairments, geduurd tot juni 2017. Om die reden worden de jaarrekeningen 2014 en 2015 door de nieuwe raad van bestuur, de heer De Jong en mevrouw Kavelaars, en de raad van toezicht van Intermetzo formeel vastgesteld en goedgekeurd. De nieuwe raad van bestuur heeft hoofdstuk 6 Financieel beleid van het Maatschappelijk jaarverslag Intermetzo 2014 aangepast aan de geconsolideerde jaarrekening 2014 van Stichting Intermetzo Zorg. Alle andere hoofdstukken zijn opgesteld door de voormalige raad van bestuur en voormalige raad van toezicht van stichting Intermetzo Zorg en waar nodig geactualiseerd.

Voorwoord

Wat wel uniek is, is dat Intermetzo in het oude stelsel de zorg voor kinderen met meervoudig complexe problematiek organiseerde vanuit alle vijf de domeinen waaruit het oude stelsel was opgebouwd; provinciale jeugdzorg, zorgverzekeringswet (GGZ), AWBZ (GGZ en (L)VG) en Jeugdzorgplus. Daarnaast bieden wij zorg in het justitiële kader en verzorgen wij (speciaal) onderwijs en arbeidstoeleiding. Veelal vanwege de complexiteit van de doelgroep met een landelijke of bovenregionale functie.

Wij hebben in 2012 geanticipeerd op de transformatie en hebben onze zorg in belangrijke mate geïntegreerd tot zorg voor kinderen met meervoudig complexe vraagstukken. De voorheen verkokerde producten uit de GGZ, Jeugdzorg en zorg voor verstandelijk beperkten op maat, worden nu geïntegreerd en efficiënt gecombineerd.

Gemeenten concentreerden zich veelal op de zorg in wijk- en buurt en hebben de aanvullende zorg veelal sectoraal ingekocht. Wij kregen daardoor administratieve problemen. De verantwoording uit de oude verkokerde verantwoordingsystemen sluit niet aan op de wensen van de 380 gemeenten voor wie wij werken. Onze geïntegreerde zorg sloot niet aan op de inkoop-structuur van de gemeenten. En (ook onze) bovenregionale zorg was en is onderwerp van een heftige politieke discussie. Wij zijn ons bewust van het feit dat we het daarbij onze nieuwe financiers niet makkelijk hebben gemaakt. We zijn blij dat we over en weer het vertrouwen hebben hervonden. We weten dat Intermetzo steeds beter in staat zal zijn om samen met voorliggende voorzieningen en de gemeenten een geïntegreerd, aanvullend en onvoorwaardelijk aanbod te realiseren voor de meervoudig complexe doelgroep die voor alleen de allergrootste gemeenten zelfstandig regionaal te organiseren is. Wij vermaatschappelijken onze zorg, intensiveren de behandelingen, verkorten en ambulantisieren waar mogelijk. Wij voelen ons daarbij gestimuleerd door steeds meer gemeenten in ons werkgebied (midden- en oost Nederland) die na de transitie steviger inzetten op de transformatie ook aan de achterkant van het jeugd-veld.

Het was, en is, in al die turbulentie, niet eenvoudig onze zorg op niveau en kwaliteit te houden. We hebben in twee jaar tijd afscheid genomen van zo'n 400 medewerkers. Als gevolg van rechtspositionele regels zijn daardoor ongeveer een gelijk aantal medewerkers intern van werkplek gewisseld. Dat betekent voor de kinderen en jongeren dat zij te maken hebben gekregen met een onverantwoord aantal wisselingen van mentoren, begeleiders en behandelaren. Voor de teams betekent het dat zij met het verlies van vaste waarden en met de instroom van nieuwe, te vaak tijdelijke, collega's de kwaliteit van zorg op orde moeten zien te houden. Kortom 2014 heeft veel van de aan ons toevertrouwde kinderen en jongeren, van onze medewerkers en van onze financiers gevraagd.

Financieel en qua bedrijfsvoering was 2014 het jaar waarin we na een forse tegenslag in 2013 de boel weer op orde hoopten te krijgen. Dat is niet geheel gelukt, want ook 2014 werd afgesloten met een negatief resultaat. Daarnaast kregen we het zwaar met de honderden inkoopcontracten die moesten worden gesloten. We hebben fors geïnvesteerd in onze zorgadministratie en doen dat nog steeds. Helaas bleken enkele posten uit voorgaande jaren oninbaar.

Wij danken onze medewerkers voor hun niet aflatende professionaliteit en commitment. Wij zijn ons en medewerkers zijn zich ervan van bewust dat we er nog niet zijn. De gevraagde professionaliteit, de samenwerking met collega's in de keten en de wijze van zorgbieden samen met cliënten zal de komende jaren zich blijven evolueren. Medewerkers worden steeds meer aangesproken op hun individuele professionaliteit en zullen zich daarvoor blijvend moeten scholen. Baangaranties bestaan niet meer, maar werk zal er naar verwachting zijn voor medewerkers die bij ons hun kennis en ervaring onvoorwaardelijk hebben ingezet voor de meest complexe doelgroepen

Uitgangspunten van de verslaglegging

In het Jaardocument 2014 doet Intermetzo verslag van haar werk voor kinderen en jongeren. Het jaardocument bevat een overzicht van de ambities, inspanningen en resultaten. Intermetzo sluit aan bij de landelijke ontwikkelingen rondom het Jaardocument Jeugdzorg om zo de maatschappij en belanghebbenden op gestructureerde wijze inzicht te geven in de uitvoering van de taken die voortvloeien uit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en wetgeving.

Het Jaardocument Jeugdzorg is overeenkomstig Jaarverantwoording 2014 Jeugdzorg opgesteld, conform de eisen die de WTZi stelt aan het jaarverslag. Dit Jaardocument is een geïntegreerd document en bevat daarom zowel een verantwoording van activiteiten in het kader van de Wet op de Jeugdzorg als van de AWBZ en de Zorgverzekeringswet. Hiermee wordt op onderdelen zoals inhoud, kwaliteit en financiën voldaan aan de jaarlijkse verantwoording voor de verschillende financiers van Intermetzo. Het Jaardocument 2014 bestaat uit (1) onderhavig document met daarin opgenomen het maatschappelijk jaarverslag en de kwantitatieve gegevens die worden ingevoerd in DigiMV en (2) een separaat document met de jaarrekening.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 beschrijft het profiel van Intermetzo en de organisatiestructuur. In hoofdstuk 2 worden kerngegevens weergegeven betreffende cliënten, activiteiten en medewerkers. Hoofdstuk 3 gaat nader in op maatschappelijk verantwoord ondernemen, de dialoog met de omgeving en samenwerkingsrelaties. In hoofdstuk 4 wordt beschreven op welke wijze bestuur, toezicht en medezeggenschap is vormgegeven. Hoofdstuk 5 doet verslag van het beleid, inspanningen en prestaties in 2014. Er wordt ingegaan op de doelen voor 2015, het kwaliteitsbeleid, kwaliteit van zorg, klachten en personeelsbeleid. In hoofdstuk 6 wordt tot slot het financieel beleid beschreven. Daar waar nodig komen de resultaatverantwoordelijke eenheden (organisatie-inrichting tot medio 2013) terug in de jaarverantwoording.

1. Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon:	Intermetzo (stichting LSG-Rentray, LSG-Rentray LVG en Zonnehuizen Kind & Jeugd)
Adres:	Mettrayweg 25
Postcode:	7211 LC
Plaats:	Eefde
Postcode en plaats:	Postbus 94, 7200 AB Zutphen
Telefoonnummer:	088 – 547 7000
Identificatienummer Kamer van Koophandel:	41042380
E-mailadres:	info@intermetzo.nl
Internetpagina:	www.intermetzo.nl
Rechtsvorm:	Stichtingen

1.2 Structuur

Juridische structuur

Intermetzo bestaat in 2014 uit de volgende rechtspersonen:

- Stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd
- Stichting LSG-Rentray
- Stichting LSG-Rentray LVG
- Stichting Zonnehuizen Onderwijs
- Stichting LSG-Rentray Onderwijs

Daarnaast is er nog een drietal historisch gegroeide steunstichtingen en is er een nieuwe steunstichting opgericht (Pro Intermetzo, dit is een omzetting van de stichting Vrienden van Zonnehuizen).

Stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd verzorgt activiteiten die vallen onder de Zorgverzekeringswet (Zvw; dagbehandeling, klinische en poliklinische geestelijke gezondheidszorg) en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ; gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg). Stichting LSG-Rentray LVG verzorgt tevens een deel van de activiteiten die gefinancierd worden vanuit de AWBZ (gehandicaptenzorg).

Stichting LSG-Rentray verzorgt activiteiten die vallen onder de Wet op de Jeugdzorg (provinciale jeugdzorg en JeugdzorgPlus), de Beginselenwet Justitiële Jeugdinrichtingen (justitiële jeugdzorg), de ABWZ gehandicaptenzorg en de Zorgverzekeringswet (poliklinische GGZ).

Zowel LSG-Rentray als Zonnehuizen hebben onderwijsactiviteiten. Deze zijn ondergebracht in de stichting LSG-Rentray Onderwijs en stichting Zonnehuizen Onderwijs.

Intermetzo kent daarnaast drie steunstichtingen, die gerichte steun verlenen aan de voorzieningen van stichting LSG-Rentray en de daaraan verbonden instellingen of activiteiten in de ruimste zin van het woord.

Alle stichtingen samen vormen Intermetzo, met eenzelfde raad van bestuur en raad van toezicht. De stichtingen vormen tezamen een personele unie.

Eind 2013 is een voorgenomen besluit tot wijziging van de stichtingenstructuur genomen. Stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd, stichting LSG-Rentray en stichting LSG-Rentray LVG gaan over in één stichting, de stichting Intermetzo Zorg. Daarmee zijn alle zorgactiviteiten ondergebracht in één

stichting. Ook de twee onderwijsstichtingen zullen worden samengevoegd tot één stichting, de stichting Intermetzo Onderwijs. De drie steunstichtingen (1, 2 en 3) fuseren naar één steunstichting, Intermetzo tot Steun. De zorg- en onderwijsstichting worden onder een topstichting geplaatst, stichting Intermetzo. De stichting die donaties genereert, Pro Intermetzo, en de steunstichting worden los geplaatst. Deze wijziging van de stichtingenstructuur is naar verwachting medio 2015 gereed.

Lindenhorst-Almata

Lindenhorst-Almata is na hun fusie van november 2013 in hoog tempo het privatiseringstraject ingeslagen. Dit heeft geresulteerd in de overname door Intermetzo per 1 juli 2014.

De periode tussen fusie en overname was kort, met als gevolg een beperkte tijd voor medewerkers om gezamenlijk een nieuw bedrijf met een eigen identiteit te vormen. De periode vlak na de fusie was te kenmerken als toekomstgericht, energiek, verbinden en visiedreven.

Door de overname stonden de medewerkers weer voor de keus om bij VWS te blijven, of in dienst te treden van Intermetzo. In vrijwel alle disciplines heeft deze keuze geleid tot substantiële aantallen medewerkers die bij VWS zijn gebleven. De periode vlak na de overname is hierdoor te kenmerken als een zoektocht naar het herstel van ordening en focus en het zoeken naar integratie met Intermetzo.

Deze zoektocht is ook zichtbaar in het leefklimaat en daarmee in de dynamiek tussen de jongeren onderling en in de samenwerking met de medewerkers. Dit is intern een belangrijk aandachtspunt maar ook extern met name in de samenwerking met de burens en de gemeente.

In de tweede helft van 2014 heeft Lindenhorst-Almata afscheid genomen van haar eigen ondersteunende diensten als inkoop en ICT en is de overstap gerealiseerd naar de systemen van Intermetzo. Vanaf 8 december 2014 is ook gestart met het registreren in het elektronisch cliëntvolgsysteem Sirius.

Wat betreft zorglogistiek, zorginrichting en samenwerking heeft Lindenhorst-Almata de afspraken en processen van voor de overname gecontinueerd. Hiermee zijn afspraken met jongeren en ketenpartners nagekomen en blijven de ervaringen en resultaten van de in Lindenhorst-Almata ontwikkelde aanpak beschikbaar voor ontwikkelingen in Intermetzo. De samenwerking met de keten is doorgezet en tegelijkertijd is er stilgestaan bij de overname door Intermetzo en de betekenis hiervan voor de toekomstige samenwerking.

Organisatiestructuur

Intermetzo is naar vier sturingslijnen georganiseerd. De vier sturingslijnen zijn:

- Weg naar Perspectief
- Wonen & Opgroeien
- Behandelen
- Onderwijs & Arbeidstoeleiding

Alle teams zijn ondergebracht bij één van de sturingslijnen. Het label Intermetzo Zonnehuizen identificeert en borgt de antroposofisch geïnspireerde zorg.

De eindverantwoordelijkheid berust bij het bestuur, dat elke twee weken overlegt met de directeuren die leiding geven aan de teams die behoren tot een sturingslijn en de directeur onderwijs & arbeidstoeleiding en de directeur van de JJI Lelystad, de concerncontroller en het hoofd Gezamenlijke Diensten. Het hoofd Gezamenlijke Diensten geeft leiding aan de afdelingen HRM, Beleid & Kwaliteit, ICT, Financiële Administratie, Planning & Control Pro Intermetzo en Facilitaire diensten. De raad van bestuur geeft leiding aan de Bestuursdiensten (bestaande uit bestuurssecretariaat, Juridische zaken, Communicatie en Onderzoek & Ontwikkeling) en Huisvesting.

Organogram Intermetzo



Segmentering

Als segmentering is in de geconsolideerde jaarrekening een opbouw aangehouden in lijn met de binnen Intermetzo aanwezige stichtingen. In de vennootschappelijke jaarrekening van stichting LSG-Rentray is als segmentering gekozen voor de diverse onderdelen die binnen deze stichting opereren. Naast de geconsolideerde jaarrekening worden er ook separate jaarrekeningen opgesteld voor de stichtingen LSG-Rentray Onderwijs en Zonnehuizen Onderwijs.

Toelatingen

Stichting LSG-Rentray is een toegelaten zorgaanbieder voor de GGZ Cure en de VG/GGZ Care. Voor de AWBZ zorg betreft het de functies: persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf. Voor een aantal locaties beschikt Stichting LSG-Rentray over een BOPZ aanmerking. Stichting LSG-Rentray is daarnaast gerechtigd om provinciale jeugdhulp, Jeugdzorg^{Plus}, justitiële jeugdzorg en (speciaal) onderwijs te bieden.

Stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd heeft de volgende toelatingen voor de functies persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling, verblijf en instelling voor medisch specialistische zorg:

- psychiatrische aandoening (101 plaatsen* voor kinderen en jeugd);
- verstandelijke beperking (24 plaatsen Licht verstandelijk beperkte (jeugdigen) met psychiatrische problematiek (MFC));
- verstandelijke beperking (48 plaatsen SGLVG-verblijf);
- verstandelijke beperking (77 plaatsen Licht verstandelijk beperkte (jeugdigen));
- verstandelijke beperking (67 plaatsen Verstandelijke beperking algemeen).

*het betreft toegelaten plaatsen

Werkgebied

Het overgrote deel van de zorg en behandeling van Intermetzo wordt aangeboden in vier provincies: Flevoland, Utrecht, Gelderland en Overijssel. Daarnaast heeft Intermetzo een polikliniek in Den Haag en dagbehandeling, ambulante en residentiële zorg in Eindhoven e.o. Onderstaande tabel geeft een overzicht van activiteiten per locatie.

Intermetzo

Vestigingslocatie	Zorgvorm
Almere	Jeugd & Opvoedhulp (residentieel en ambulante)
Lelystad	Justitiële Jeugdinrichting
	GGZ polikliniek
	Expertisecentrum Kwetsbare Meiden
Nijkerk	Jeugdzorg ^{PLUS}
Deelen	LVB (residentieel)
Eefde	Jeugdzorg ^{PLUS}
	LVB (residentieel)
	Onderwijs (cluster 4 en arbeidstoeleiding)
Zutphen	GGZ polikliniek
Apeldoorn	LVB (residentieel)
Deventer	Onderwijs
Rekken	LVB (residentieel)
	Onderwijs (cluster 4 en arbeidstoeleiding)
Almelo	Jeugd & Opvoedhulp (ambulante en residentieel)
	GGZ polikliniek
Barneveld	Jeugd & Opvoedhulp (ambulante en residentieel)
De Glind	Jeugd & Opvoedhulp (residentieel/gezinshuizen)
Utrecht en Vleuten	Jeugd & Opvoedhulp (ambulante en semi-residentieel)
Maarsbergen	Jeugd & Opvoedhulp (ambulante en residentieel)
	GGZ Polikliniek
Zeist	Jeugdzorg ^{PLUS}
Diverse locaties	Gezinshuizen

Intermetzo Zonnehuizen

Vestigingslocatie	Zorgvorm
Zutphen	GGZ Polikliniek
	GGZ Dagbehandeling (combinatie zorg/onderwijs)
Den Haag	GGZ Polikliniek (Top Referent Trauma Centrum)
Zeist	GGZ Polikliniek (Top Referent Trauma Centrum)
	GGZ dagbehandeling (combinatie zorg/onderwijs)
	GGZ en LVB (residentieel)
	Onderwijs
	KDC orthopedagogisch dagcentrum
Eindhoven	KDC orthopedagogisch dagcentrum
Veldhoven	LVB (logeerhuis)
Diverse locaties	LVB gezinshuizen
Zutphen	Moeder&Kindhuis

2. Kernprestaties

2.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Soort zorg	Doelgroep	Specialismen
Justitiële jeugdzorg	Kinderen/jongeren 10-23 jaar	LVB/VIC ¹
Jeugdzorg ^{Plus}	Kinderen/jongeren 10-18 jaar	
Provinciale jeugdzorg	Kinderen/jongeren/verzorgers	
AWBZ jeugdzorg	Kinderen/jongeren 10-23 jaar	LVB/VG ² , OBC, MFC
GGZ jeugdzorg	Kinderen/jongeren 10-21 jaar	Psychiatrische stoornis i.c.m. LVB TRTC

¹ Licht Verstandelijk Beperkt/Very Intensive Care

² Licht Verstandelijk Beperkt/Verstandelijk Gehandicapt

2.2 Kengetallen Intermetzo

Deze paragraaf bevat een overzicht van het aantal cliënten, de productie, het personeel(s)bestand en de opbrengsten.

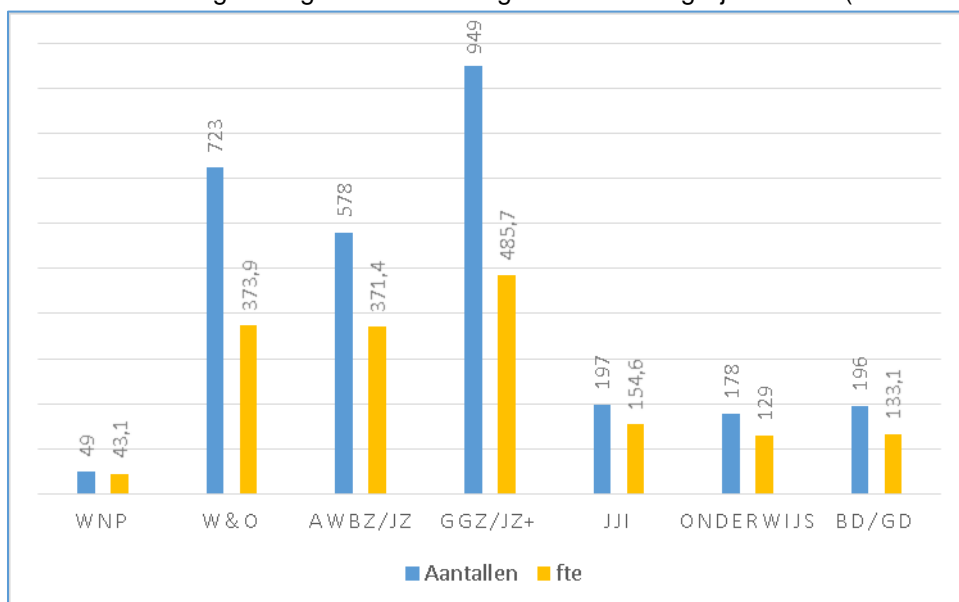
Cliënten, capaciteit, productie en opbrengsten per sector

Soort zorg	Capaciteit	In zorg verslagjaar	In zorg op 31-12	Opbrengsten in euro's x 1.000
Justitiële jeugdzorg	64	188	64	13.624
Jeugdzorg ^{Plus} (incl. M&K)	80 plaatsen / 72 trajecten	114	97	30.025
Provinciale jeugdzorg	332	1476	578	34.739
LVG jeugdzorg	379	688	517	38.771
GGZ Jeugdzorg	n.v.t.	3.611	1.944	7.944
Onderwijs	n.v.t.	576		11.933

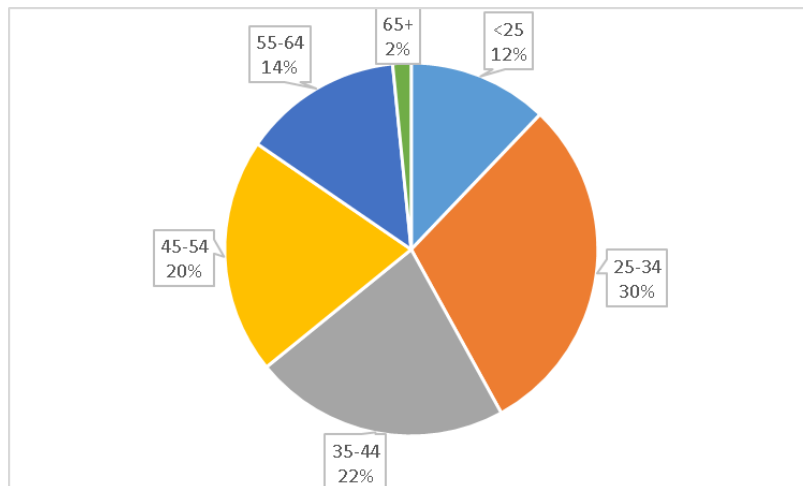
2.3 Personeelsformatie

Op 31 december 2014 heeft Intermetzo 2.870 medewerkers (1.690,8 fte) in dienst. Hiervan is 1.927 vrouw (67%) en 943 man (33%).

De onderstaande grafiek geeft de verdeling over de sturingslijnen weer (in aantallen en in fte).



De onderstaande grafiek geeft de leeftijdsopbouw van de medewerkers weer.



3. Maatschappelijk ondernemen

3.1. Dialoog met cliënten en omgeving

De gezamenlijke missie van Intermetzo en Intermetzo Zonnehuizen is om samen met kinderen, jongeren, hun ouders en collega-organisaties te werken aan de ontwikkeling van een betekenisvol bestaan.

Samen met ouders en kind doen we wat nodig is om ontwikkeling te bevorderen in een omgeving die aandacht en betrokkenheid uitstraalt. Met het gewone leven als referentiekader kiezen wij voor een positieve benadering, behandeling en begeleiding met een duurzaam effect. Wij voeren de dialoog binnen en buiten omdat we niet alleen kijken naar het kind zelf, maar ook naar zijn omgeving: de ouders, het gezin en de school. Als het nodig is, bieden we ook die omgeving van het kind onze hulp en ondersteuning aan. In paragraaf 4.4 (medezeggenschap) beschrijven we de wijze waarop we de dialoog met onze cliënten organiseren en de uitkomsten ervan benutten. In paragraaf 3.2 gaan we verder in op de samenwerkingsrelaties met collega-instellingen, ketenpartners en kennisinstellingen die in 2014 zijn aangegaan of versterkt.

3.2. Samenwerking

De stelselwijziging houdt naast een transitie een transformatie in. Transformeren, zorgvernieuwing realiseren, moeten we samen met elkaar doen.

Wij streven ernaar om opvoeden en opgroeien zo normaal mogelijk te laten verlopen. Intermetzo ziet het dan ook als haar opdracht om kinderen en gezinnen in het gewone leven te faciliteren. Wij bieden ouders, familie, school, het sociale netwerk en collega-organisaties aanvullende kennis, professionele steun en expertise voor kinderen, jongeren met een meervoudige en complexe zorgvraag, zodat onze expertise vroegtijdig kan worden ingezet.

Voor kinderen en jongeren die niet alleen vanuit de basis en aanvullende zorg geholpen kunnen worden, bieden we geïntegreerde specifieke/specialistische zorg. We werken aanvullend, intensief en in principe tijdelijk, waardoor de zorg letterlijk een intermezzo kan zijn in een lokaal traject en de aansluiting op de voorliggende voorzieningen in het lokale veld een automatisme is.

Om aan deze maatschappelijke opdracht te voldoen zijn professionele praktijken en flexibele organisatievormen nodig, die meer dan ooit gericht zijn op integrale (geïntegreerde) samenwerking binnen en over grenzen van organisaties. Samenwerking heeft in 2014 dan ook wederom veel aandacht gekregen en zal in 2015 verder worden versterkt in de meest brede zin: we stimuleren samenwerking zowel binnen als buiten onze organisatie.

Samenwerking (in de regio)

Intermetzo werkt in aansluiting en in aanvulling op partners van voorliggende voorzieningen in het lokale en regionale veld: er wordt geïntegreerd samengewerkt met onze regionale partnerorganisaties vanuit de gezamenlijke maatschappelijke opdracht om het kind de juiste oplossing te bieden. Deze niet-vrijblijvende samenwerkingsverbanden zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen en het erkennen van elkaars kwaliteiten, ten behoeve van de juiste zorg voor kinderen en jongeren. We maken heldere afspraken over hoe tot geïntegreerde dienstverlening te komen.

Utrecht

Als Jeugdhulp op Maat werken we in de provincie Utrecht samen met De Rading en Lijn5; wij vormen onder andere een gezamenlijk front-office voor gespecialiseerde zorg (www.jeugdhulp-opmaat.nl).

Voor Zorggebied Noord-West is er een nauwe samenwerking met De Koppeling en Transferium. Samen zijn wij de JeugdzorgPlus aanbieders voor alle jongeren uit Zorggebied Noord-West voor wie JeugdzorgPlus onderdeel is van het zorgtraject. Deze aanbieders hebben regelmatig afstemming. Dit overleg richt zich met name op de toeleiding.

Binnen de gesloten jeugdzorg wordt gewerkt met Trajectzorg. In JeugdzorgPlus-instellingen verblijven jongeren in een crisissituatie die een gevaar vormen voor zichzelf of voor de maatschappij. Bij Trajectzorg staat de eigen hulpbehoefte van de jongeren en hun ouders centraal vanaf de start van het traject. In een gezamenlijk overleg wordt een plan gemaakt voor de gehele periode: van de gesloten plaatsing tot en met het bereiken van een geschikte vervolgbestemming (thuis, zelfstandig of in gespecialiseerde instelling). Eén coördinator voert de regie tijdens het hele traject, zowel tijdens de gesloten plaatsing als ook daarna. Het doel is om zo versnippering van zorg te voorkomen, en de jongeren sneller en duurzamer te helpen bij hun zoektocht naar het gewone leven. In Utrecht hebben wij op dit onderwerp samen met De Rading, Lijn5, Youké, Samen Veilig Midden Nederland (SAVE) en VSO de Sprong een convenant getekend. De Hogeschool Utrecht is als onderzoeksinstituut hieraan verbonden.

Flevoland

In Flevoland werkt Intermetzo samen met Triade, Vitree, SAVE. In Flevoland is er sprake van het partijenoverleg; bestuurlijk en ambtelijk. Het bestuurlijk overleg wordt gevormd door wethouders en bestuurders van de zorginstellingen. Het ambtelijk overleg, tussen beleidsadviseurs van de gemeente en professionals vanuit de verschillende zorgaanbieders, vormt een opmaat voor het bestuurlijk overleg. De doelstelling van deze overleggen is het vormgeven en uitwerken van de transitiedoelstellingen en innovatieontwikkelingen. Eerder was ook de provincie gesprekspartner tijdens deze overleggen maar heeft zich in de loop van 2014 teruggetrokken in het kader van de transitie.

Twente

Met Jarabee (hoofdaannemer provinciale jeugdhulp) geven we ook in 2014 samen uitvoering aan de (gespecialiseerde) zorg voor jeugd in Twente. De samenwerking in het hoofd- en onderaannemerschap eindigde per 1-1-2015. In het licht van de decentralisatie van de jeugdzorg naar de gemeenten en het feit dat Jarabee en Intermetzo aanvullend op elkaar zorg voor jeugd bieden, zal de samenwerking voortgezet worden in een nieuwe vorm die past bij de veranderende omgeving en de positionering van beide organisaties in de regio. Daarnaast werken organisaties in Twente die in

brede zin betrokken zijn bij zorg voor jeugd (jeugd-GGZ, jeugd (L)VB, verslavingszorg, welzijnsorganisaties) samen in Jeugdpartners Twente (voorheen het Preventie Platform Twente Jeugd). Intermetzo participeert in dit samenwerkingsverband, dat gericht is op versterking van de zorg voor jeugd in Twente. In 2014 is hard gewerkt aan de realisatie van het digitale platform 'Jeugdkwartier Twente.

Overijssel

Vanuit het principe 'een weg voor elke jeugdige' hebben Dimence Groep en Intermetzo in 2014 de samenwerking geformaliseerd in een 'preferred partnership' (juni 2014). Op concrete thema's zijn mogelijkheden voor samenwerking (infant mental health en de samenwerking in de woon-behandelvorm voor jongeren met ASS) besproken. Daarnaast is het Overijsselse ketenproject om de aansluiting gesloten en open jeugdzorg te verbeteren, waarin Intermetzo participeert, voortgezet.

Gelderland

Voor Zorggebied Oost (provincies Flevoland, Gelderland en Overijssel) is er een nauwe samenwerking met Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH). Samen zijn wij de JeugdzorgPlus aanbieders voor alle jongeren uit Zorggebied Oost voor wie JeugdzorgPlus onderdeel is van het zorgtraject. Beide aanbieders hebben regelmatig afstemming met PC-Oost, dat ondergebracht is bij BJZ Gelderland. Dit overleg richt zich met name op de toeleiding.

In Gelderland heeft Intermetzo de samenwerking met de Rudolphstichting en Gezinshuis.com geïntensiveerd, om betere zorg te bieden voor kwetsbare en getraumatiseerde kinderen die langdurig zijn aangewezen op een vervangende opvoedsituatie. Waar De Glind van oudsher vooral Gelders georiënteerd was is in 2014 ook nadrukkelijk gekeken naar de landelijke inzet van deze unieke zorgvorm.

Intermetzo is met Lijn5 een bestuurlijk

- Samenwerking versterken op het gebied van jongeren die vanuit de JeugdzorgPlus uitstromen bij Intermetzo naar Lijn5.
- Samenwerking ten aanzien van de LVB-doelgroep die bij beide organisaties in behandeling zijn.

Vanwege een huisvestingsvraag is de samenwerking met de Hoenderloo Groep/Pluryn aangesproken. Intermetzo heeft in 2014 een aantal groepen mogen huisvesten op het terrein in Deelen.

We verkennen de mogelijkheden om onze samenwerking met de relevante partners, zoals Lindenhout, Lijn5, Dimence (GGZ), Karakter en GGNet (met name midden-IJssel, oost-Veluwe) en de Hoenderloo Groep/Pluryn, verder te versterken. In die samenwerking gaan we op zoek naar complementariteit: in de vorm van wederzijdse kennisdeling, kennisontwikkeling en aanvullende, waar mogelijk ambulante interventies rond kennisthema's waar Intermetzo expertise in heeft ontwikkeld, zonder de zorg van onze partners over te nemen. Tevens participeert Intermetzo, met de andere Gelderse instellingen voor Jeugd & Opvoedhulp, actief in de Branche Gelderland

Overig

Onder de naam Gezinsvormengroep werken we in samenwerking met Gezinshuis.com en de Rudolphstichting aan:

- Een landelijke infrastructuur van lokale, op gemeenten georiënteerde (en samen met gemeenten opgebouwde) netwerken van pluriforme en gedifferentieerde gezinsvormen met De Glind als fysiek centrum;

- Een expertisecentrum voor wonen en opgroeien waar onder andere expertise, kennis, ervaring, backoffice-functies, werving en selectie, introductieprogramma's, opleiding, onderzoek en pr & marketing gebundeld worden.

Onderwijs

LSG-Rentray Onderwijs en Zonnehuizen Onderwijs verzorgen het onderwijs voor residentieel geplaatste leerlingen of een REC-indicatie cluster 4 in Eefde, Rekken, Deventer en Zeist. Er is nauwe samenwerking tussen het onderwijs en de jeugdhulp op de residentiele locaties Eefde, Rekken en Zeis (o.a. Aquarius (Eduvier), VSO De Sprong). Intern zijn met partner Traverse en Tweestromen samenwerkingsafspraken gemaakt. Deze afspraken hebben betrekking op de inzet van poliklinische behandeling voor externe leerlingen die onderwijs volgen binnen LSG-Rentray Onderwijs of Zonnehuizen Onderwijs. Externe samenwerkingsrelaties zijn er met het Voortgezet Speciaal Onderwijs in de verschillende regio's, met het regulier onderwijs, de gemeenten en verschillende werkgevers. Tot slot is er samenwerking met verschillende jeugdzorginstellingen zoals de Hoenderloo Groep en Pactum.

JJI Lelystad

JJI Lelystad neemt deel aan structurele overlegvormen met partners uit de strafrechtketen (Raad voor de Kinderbescherming, Openbaar Ministerie, jeugdreclassering, reclassering etc.), zoals netwerkberaad, trajectberaad, Arrondissementaal Platform Jeugdcriminaliteit & Justitieel Arrondissementaal Beraad. JJI Lelystad neemt verder deel aan diverse overleggen met andere JJI's zoals een directeurenoverleg, een inhoudelijk directeurenoverleg een landelijk plaatsingsoverleg annex landelijk casuoverleg, als ook aan diverse werkgroepen. Ook met de reclassering bestaan vaste samenwerkingsafspraken. Met de Penitentiaire Inrichtingen en met de Dienst Vervoer en Ondersteuning zijn convenanten afgesloten met betrekking tot calamiteiten.

Overheden

Naast samenwerking met provincies, ministeries van VWS, Veiligheid en Justitie, en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, heeft in 2014 veel overleg plaatsgevonden met gemeenten om in dialoog met elkaar te verkennen hoe na 1 januari 2015 continuïteit van zorg te waarborgen. Intermetzo participeert als proactieve partner in verschillende netwerken en samenwerkingsverbanden om samen de zorg voor jeugd in het nieuwe stelsel vorm te geven.

Hoger onderwijs en kennisinstellingen

Als specialistische instelling voor meervoudig complexe problematiek hechten we veel waarde aan wetenschappelijk onderzoek en practice based evidence werken. Daarom participeren wij binnen diverse kennisnetwerken en werken wij samen met hogescholen en universiteiten. Intermetzo participeert in de Academische Werkplaats Forensische Zorg voor Jeugd (AWFZJ), een samenwerkingsverband van twee Justitiële Jeugdinstellingen (JJI Lelystad, onderdeel van Intermetzo, Forensisch Centrum Teylingereind in Sassenheim), twee GGZinstellingen (De Bascule in Amsterdam en Curium-LUMC in Oegstgeest), twee universiteiten (LUMC in Leiden en VUmc in Amsterdam) en twee hogescholen (Leiden en Windesheim Flevoland).

Samen met De Rudolph Stichting en Gezinsheid.com delen en ontwikkelen we kennis in het gezinspiratieplein, zie www.gezinspiratieplein.nl Het gezinspiratieplein is een kennisplatform voor en over professionele gezinnen. En biedt opleidingsmogelijkheden, doet onderzoek, ontwikkelt kennisproducten en organiseert bijeenkomsten voor het delen van kennis en ervaring.

Ook nemen wij deel in een consortium, genaamd Consense P, gericht op onderzoek en kennisdeling op het terrein van trauma en hechting. Het is een samenwerkingsverband tussen een aantal organisaties die pleegzorg of andere gezinsvormen bieden en wetenschappelijke instellingen. Het Expertisecentrum Jeugdzorg Twente (EJT) brengt studenten en professionals samen om vragen uit de praktijk te beantwoorden. Zorgaanbieders Ambiq, Intermetzo, Jarabee en kennisinstituut Saxion

doen binnen het EJT gezamenlijk practice based onderzoek en delen er hun ervaringen met evidence based werken.

Ten behoeve van reflectie op en onderzoek naar sturingsprincipes, effectieve samenwerking binnen en tussen organisaties en de cultuur die nodig is om de jeugdhulp te transformeren, werkt Intermetzo samen met de Universiteit Utrecht (departement Bestuurs- en Organisationswetenschap).

3.3 Pro Intermetzo

Per 1 oktober 2014 is de afdeling Civil Society opgegaan in een zelfstandig stichting Pro Intermetzo. Deze stichting is niet in de consolidatiekring opgenomen.

Pro Intermetzo is de stichting die zorgt voor extra middelen die in belangrijke mate bijdragen aan een betekenisvol bestaan van de kinderen en jongeren van Intermetzo. Kinderen en jongeren hebben meer nodig dan goede primaire zorg, behandeling en onderwijs. Speeltoestellen, vakanties, sportieve en culturele activiteiten, dagjes uit, diercontact, een maatje, kleding, een leuk ingerichte kamer en herinrichting van een schoolplein, er is niet altijd geld voor vanuit de reguliere zorg en onderwijsbudgetten. Terwijl dat toch zaken zijn die belangrijk bijdragen aan een menswaardig bestaan en de ontwikkeling van de kinderen en jongeren die bij Intermetzo verblijven.

Pro Intermetzo werkt hieraan door:

1. Het realiseren van opbrengsten buiten de reguliere kaders.
2. Bestaande subsidiekanalen benutten en nieuwe aanboren.
3. Het aanbieden van projecten in het kader van maatschappelijk betrokken ondernemen.
4. Het realiseren van vrijwilligersprojecten.

Fondsenwerving

Pro Intermetzo heeft een Ster-lidmaatschap van het Instituut voor Fondsenwerving en maakt deel uit van lokale en regionale zakelijke belangenorganisaties. Er worden nauwe banden onderhouden met vermogensfondsen, charitatieve instellingen en organisaties, intermediairs en stichtingen op het gebied van maatschappelijk betrokken ondernemen.

Gehonoreerde aanvragen bij bovengenoemde instanties hebben het mogelijk gemaakt dat Intermetzo in 2014 voor onze kinderen en jongeren bijvoorbeeld vakantiecampen of dagjes uit heeft kunnen organiseren, muziekinstrumenten heeft aangeschaft of individuele lidmaatschappen bij sportverenigingen heeft gerealiseerd.

Daarnaast richt Pro Intermetzo zich op het verkrijgen van gelden voor het opzetten en uitvoeren van innovatieve projecten, waarvan een sportproject een goed voorbeeld is.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

Steeds meer bedrijven en organisaties kiezen er voor om hun bedrijfs- of afdelingsuitje een meer maatschappelijk karakter te geven. Binnen Intermetzo kan hier op vele manieren worden ingespeeld. Aanmeldingen hiertoe vinden vaak rechtstreeks of via een intermediair plaats. Ook grote foundations van banken en verzekeraars weten Pro Intermetzo inmiddels veelvuldig te vinden. Ook hier geldt dat de activiteiten die zij binnen de instelling komen uitvoeren niet gefinancierd kunnen worden uit de zorgbudgetten. Bedrijven nemen veelal een budget mee voor de materiaalkosten of andere kosten die met de activiteit gemoeid zijn.

Vrijwilligersproject AmiGO

AmiGO staat voor de vriendschappelijke band van een vrijwilliger – al dan niet met hond – en het ondernemen van leuke activiteiten en uitjes samen met een inwonende cliënt. Binnen het project staat positieve één op één aandacht van mens en dier aan jeugdige cliënten van Intermetzo centraal, door er regelmatig samen op uit te gaan en zo een bijzondere verbintenis met elkaar aan te gaan. AmiGO

brenkt dierenliefde en de menselijke maat in het leven van kwetsbare kinderen, die vanwege hun problematiek niet thuis kunnen opgroeien en bij Intermetzo wonen en daar naar school gaan. Kortom een bijzonder project, dat door structurele inzet van maatjes en bezoekdieren garant staat voor bijzondere ontmoetingen en dierbare momenten voor zowel de doelgroep als de betrokken vrijwilligers.

Pro Intermetzo heeft de ANBI status, een eigen website en een facebookpagina.

3.4. Bijdrage aan maatschappelijke doelen

Intermetzo heeft in 2014 regelmatig deelgenomen aan het maatschappelijk debat over zorg voor jeugd, waardoor een verbinding wordt gemaakt met de samenleving. Onder andere door te publiceren in vakbladen, plaatsen van een blog, verzorgen van workshops op congressen, het organiseren van werkbezoeken voor verschillende doelgroepen (politici, gemeenteambtenaren, collega-organisaties, etc.) of door het houden van een open dag voor een breed publiek.

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Normen voor goed bestuur en toezicht

Intermetzo kent een raad van toezicht en een raad van bestuur. Het Toezicht en het Bestuur vinden plaats op basis van de bepalingen zoals die zijn opgenomen in de statuten (d.d. 4 oktober 2012) en het Reglement van de raad van toezicht (d.d. 5 november 2009).

De statuten zijn opgemaakt conform de aanbevelingen in de Zorgbrede Governancecode 2010.

Zoals de Zorgbrede Governancecode aangeeft, heeft de raad van toezicht van Intermetzo tot taak toezicht te houden op het besturen door de raad van bestuur en fungeert de raad van toezicht als klankbord voor de raad van bestuur. Verder vervult de raad van toezicht de werkgeversrol voor de raad van bestuur en zorgt zij in dit kader voor benoeming, evaluatie en ontslag.

De raad van toezicht van Intermetzo bewaakt tenminste:

- de realisatie van de doelstellingen van de organisatie;
- de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- de financiële verslaglegging;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- of op een passende wijze uitvoering wordt gegeven aan de zorgonderneming met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid.

4.2 Jaarverslag raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht van Intermetzo bestaat in 2014 uit zes leden; de voorzitter is de heer mr. T.H.J. Joustra. Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een termijn van vier jaar. Zij kunnen eenmaal herbenoemd worden. In 2014 zijn twee leden afgetreden en zijn twee nieuwe leden benoemd. Er zijn nieuwe leden geworven, omdat in 2015 opnieuw drie leden aftreden. De raad van toezicht werkt toe naar een omvang van vijf leden.

In de statuten van de stichtingen is vastgelegd dat een lid van de raad van toezicht op geen enkele wijze belang dient te hebben bij de stichting. In de statuten is tevens uitdrukkelijk vastgelegd dat de raad van toezicht ten aanzien van deskundigheden en vaardigheden zo breed mogelijk dient te zijn

samengesteld. Daarnaast beschikt tenminste een lid van de raad van toezicht van Intermetzo over voor de zorgorganisatie relevante kennis en ervaring in de zorg. De raad van toezicht beschikt over profielen van de leden van de raad van toezicht. De vijf profielen hebben de volgende accenten:

- HRM
- Zorginhoudelijk
- Ondernemerschap
- Strategie
- Financiën

Daarnaast is een profiel voor de voorzitter vastgesteld.

Samenstelling raad van toezicht en nevenfuncties van de leden d.d. 31 december 2014

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Benoemd (B) en herbenoemd (H)
Mr. T.H.J. Joustra Voorzitter	Voorzitter Onderzoeksraad voor Veiligheid	Voorzitter raad van toezicht Rijksuniversiteit Groningen; Lid bestuur Nationaal Groenfonds; Voorzitter Dutch Milk Foundation; Voorzitter raad van toezicht FORUM, instituut voor multiculturele vraagstukken (tot 1 januari 2015); Voorzitter Raad van Advies G4S Group; President Commissaris Development Company Greenport Venlo (tot 10 december 2014); Lid Raad van Advies AGT; Lid Raad van Advies Struik Food Group; Lid Raad van Advies College Bescherming Persoonsgegevens; Lid bestuur Stichting Maatschappij en Veiligheid	B: 1 maart 2010 H: maart 2014
H. Lugtmeijer		Visitatiecommissie Nationale Parken in Nederland; Ambassadeur Kwaliteits-gidsen Utrechtse Landschappen Bestuurslid Vlinderstichting; Bestuurslid Stichting Kasteel Groeneveld; Lid programmaraad Kasteel Groeneveld; Bestuurslid Walter Maas huis; Bestuurslid Herbouw Stadskraan Utrecht	B: 1 januari 2006 H: 2010 Dhr. Lugtmeijer is afgetreden per 23 mei 2014.
Drs. J.V. Muller MBA MSM Lid Remuneratiecommissie, voorzitter Kwaliteitscommissie	Voorzitter raad van bestuur Arkin	Lid raad van toezicht van het Calandlyceum; Lid Bestuur museum Dolhuys, Lid van het bestuur van de Stichting Postacademische (G)GZ opleiding Amsterdam;	B:19 april 2007 H: 2011 Dhr. Muller verlaat de raad van

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Benoemd (B) en herbenoemd (H)
		Lid Bestuur van de Landelijke stichting Familievertrouwenspersoon (LsFVP); Vice voorzitter NIP (Nederlands Instituut voor Psychologen); Voorzitter bestuur kwaliteitsontwikkeling GGz	toezicht bij aantreden van een nieuw lid (momenteel vindt werving plaats).
Mw. mr. drs. C. Schobben	Managing Director /Lid Dagelijks Bestuur Advocatenkantoor Kennedy Van der Laan	-	B: 1 januari 2007 H: 2011 Mevr. Schobben is afgetreden per 9 februari 2015.
G. Westra Lid Auditcommissie	Directeur Myosotis BV. Marketing en reclamebureau	Raadslid gemeente Berkelland; Lid raad van toezicht Stichting Staring Advies	B: 6 april 2005 H: 2009 Dhr. Westra is afgetreden per 1 juni 2014.
Dr. mr. L. Witvliet Voorzitter Auditcommissie	Zelfstandig ondernemer: advies, interim management, wetenschappelijk docent. Hoogleraar interim management; Business Universiteit Nyenrode	Lid Stichting Register Interim Managers; Lid Stichting Sociaal Ondernemerschap Nederland; Bestuurder Kennis Instituut Zelfstandig Ondernemerschap	B: 10 mei 2006 H: 2010 Dhr. Witvliet verlaat de raad van toezicht bij aantreden van een nieuw lid (momenteel vindt werving plaats).
R.E. Hoozemans Lid Auditcommissie	Algemeen Directeur Mediq Medeco Groep B.V.	Lid Raad van Commissarissen Check-Points; Lid Raad van Commissarissen Finland Oy; Lid ouderraad/ medezeggenschapsraad openbare basisschool Stichting Wijzer	B: 1 juni 2014
Dr. C.M.G.J. Houtzagers Lid Kwaliteitscommissie	DGA CEConsult (Houtzagers Beheer B.V.)	Lid raad van toezicht van NSPOH; Bestuurslid VVAO, afdeling Haarlem; Lid raad van toezicht van Socius Noord-Holland Zuid; Lid Raad van Commissarissen van Coöperatie HONK	B: 1 juni 2014

Uitoefening van de taken van de raad van toezicht

Regulier vergadert de raad van toezicht in aanwezigheid van de raad van bestuur zes maal per jaar. In 2014 is één keer extra vergaderd, waarmee het totaal aantal vergaderingen op zeven komt.

De raad van toezicht van Intermetzo houdt toezicht op het besturen van de raad van bestuur en staat deze met raad terzijde. De raad van toezicht evalueert onderling en in aanwezigheid van de raad van bestuur elk jaar de strategie en het beleid van de raad van bestuur vanuit de in het beleidsplan en jaarplan vastgestelde doelrealisaties, resultaten en prestaties.

De afspraken tussen raad van bestuur en raad van toezicht over de informatievoorziening naar de raad van toezicht zijn vastgelegd in een informatieprotocol. Hierin staan onderwerpen waarover en de wijze waarop de voorzitter van de raad van bestuur de raad van toezicht (periodiek) informeert over alle belanghebbende zaken en ontwikkelingen die betrekking hebben op Intermetzo.

Periodiek bespreekt de raad van toezicht met de raad van bestuur de stand van zaken en de mogelijke risico's in de organisatie. Bijzondere aandacht hebben de managementrapportages, waarin het financieel resultaat en de prestatie-indicatoren zijn opgenomen, aangevuld met een liquiditeitsprognose.

De raad van toezicht beoordeelt eenmaal per jaar de raad van bestuur alsmede de relatie tussen de raad van toezicht en raad van bestuur. Daarnaast evalueert de raad van toezicht onderling periodiek zijn resultaten en prestaties en zijn functioneren betreffende de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken.

Belangrijke thema's in 2014

Vorbereiding stelselherziening

2014 was het jaar waarin Intermetzo zich voorbereidde op de stelselherziening. Hierover is veelvuldig met de raad van toezicht gesproken. Periodiek heeft de raad van bestuur de raad van toezicht geïnformeerd over de ontwikkelingen extern en de gevolgen die dit had voor Intermetzo. In lijn met de strategische koers en naar aanleiding van de geschatte inkoop voor 2015 zijn keuzes gemaakt over het aanbod van Intermetzo. Dit is vertaald naar benodigde formatie en passende organisatie. De raad van toezicht heeft hierin geadviseerd, de ontwikkelingen nauwlettend gevolgd en getoetst aan vooraf gestelde uitgangspunten. De raad van bestuur heeft de raad van toezicht tevens op de hoogte gehouden van de gesprekken met de Transitieautoriteit Jeugd.

Inkoop 2015 en scenario's

Intermetzo heeft contracten gesloten met vele gemeenten; de raad van toezicht kreeg inzicht in de dynamiek die dit met zich meebracht. De raad van bestuur heeft de raad van toezicht periodiek geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de inkoop 2015 en de daaruit afgeleide financiële scenario's.

Kwaliteit van zorg

De veranderingen waaraan de zorg voor jeugd wordt blootgesteld zijn fors. De raad van toezicht is scherp geweest op de borging van de kwaliteit van zorg door Intermetzo. Onder andere is een zogenaamde teambarometer besproken met de raad van toezicht, waarin per team inzicht is gegeven in kwaliteit en stabiliteit.

Vastgoed

De veranderingen in de zorg voor jeugd vragen om een huisvestingsstrategie die rekening houdt met toekomstige ontwikkelingen in kwaliteit en kwantiteit. Deze strategie is in 2013 vastgesteld. In 2014 is een start gemaakt met de aanzet tot professionalisering van de vastgoedsturing.

Elke vergadering en als nodig tussentijds is de raad van toezicht geïnformeerd over de ontwikkelingen in het vastgoeddossier Zonnehuizen; het vastgoed is hier nog in handen van de curator. De raad van toezicht blijft dit als kritisch dossier nauwlettend volgen.

Lindenhorst-Almata

De raad van bestuur heeft de besluitvorming met betrekking tot de overname van Lindenhorst-Almata op de diverse momenten aan de raad van toezicht voorgelegd. De raad van toezicht heeft kaders vastgesteld waarbinnen de bieding plaats kon vinden. De bieding zelf is besproken met de raad van toezicht en de raad van bestuur heeft gerapporteerd over de wijze van integratie.

Overige bespreekpunten in 2014 waren:

- Managementrapportages: Elke vergadering zijn de financiële resultaten en de resultaten op de diverse KPI's besproken. De managementrapportages zijn voorzien van liquiditeitsprognoses
- Poliklinieken Intermetzo: Poliklinieken Traverse en Poliklinieken Zonnehuizen zijn in samenhang bekeken. Op basis van de productieafspraken is de strategie van Intermetzo vertaald naar keuzes voor aanbod en locaties.
- Samenwerkingsrelaties, zie ook paragraaf 3.2. De raad van toezicht is periodiek geïnformeerd over o.a. de verkenning van samenwerking met Teylingereind en WSG.
- Stichtingenstructuur: Voortgang wijziging structuur.
- Onderwijs: In het belang van de kwaliteit van door Intermetzo aangeboden onderwijs wordt nagedacht over de mogelijke versterking daarvan. Hierover is de raad van toezicht geïnformeerd en hebben de raad van toezicht en raad van bestuur van gedachten gewisseld hierover.
- Implementatie Sirius: raad van bestuur heeft de raad van toezicht geïnformeerd over de knelpunten in de registratie in Sirius en de aanpak daarvan.
- Personele bewegingen: raad van toezicht en raad van bestuur hebben gesproken over de uitvoering van de adviesaanvraag, het ontstaan van boventaligheid en het proces van herplaatsing.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft de veranderingen binnen Intermetzo en de gevolgen daarvan voor de sturing en financiële resultaten nauwlettend gevolgd. De Auditcommissie heeft in 2014 acht keer met de raad van bestuur vergaderd. In de vergaderingen zijn de managementrapportages besproken. Er was tevens veel aandacht voor de inkoop voor 2015 en de daaruit voortvloeiende financiële scenario's en personele planning.

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan bod:

- Overname Lindenhorst-Almata;
- Ontwikkelingen vastgoed;
- Planning- en controlcyclus;
- Kaderbrief, nulbegroting en jaarplannen 2015;
- Stichtingenstructuur.

De auditcommissie heeft voorafgaand aan de bespreking met of vaststelling door de raad van toezicht de volgende financiële rapporten doorgenomen met de raad van bestuur en controller:

- Managementletter 2013;
- Accountantsrapport 2013;
- Maatschappelijk jaarverslag 2013;
- Jaarrekening 2013;
- Maandrapportages;
- Kaderbrief, nulbegroting en jaarplannen 2015.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft de evaluatie van het functioneren en de honorering voor de leden van de raad van bestuur voorbereid. Jaarlijks wordt conform de Zorgcode door de raad van toezicht de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht vastgesteld.

Per 1 januari 2014 is de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector in werking getreden. Deze regeling is van toepassing op Intermetzo. Als gevolg van deze regeling is een sectorale Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT-norm) van toepassing. De bezoldiging van raad van bestuur overschrijdt de norm niet (overgangsrecht is van toepassing).

Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie bestaat uit twee leden van de raad van toezicht. Deze commissie toetst het voorgestelde en gevoerde kwaliteitsbeleid, de mate waarin het kwaliteitsbeleid leidt tot verantwoorde zorg en behandeling en adviseert de raad van toezicht over verbetering van de kwaliteit en effectiviteit van de zorg en behandeling. De commissie is in 2014 twee keer bijeen gekomen. In deze vergaderingen zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- Inspectiebezoeken en –rapporten;
- Rapportages incidenten en calamiteiten;
- Veiligheidsbeleid;
- Professioneel statuut;
- Implementatie kwaliteitskader Voorkomen Seksueel Misbruik.

Besluiten van de raad van bestuur waar de raad van toezicht goedkeuring heeft verleend

Vergadering 10-02-2014	RvT gaat akkoord met de kaders voor de indicatieve bieding en de toegelichte strategie inzake Lindenhorst-Almata.
Vergadering 07-05-2014	RvT gaat akkoord met bindende bieding op Lindenhorst-Almata
Vergadering 26-05-2014	RvT stelt de jaarrekening 2013 Intermetzo vast RvT stelt het maatschappelijk jaarverslag 2013 Intermetzo vast
Vergadering 23-06-2014	RvT geeft akkoord op correctie statuten Pro Intermetzo RvT stelt het reglement Kwaliteitscommissie vast
Vergadering 06-12-2014	RvT stelt de raambegroting 2015 vast

4.3 Raad van bestuur

De raad van bestuur bestuurt Intermetzo onder toezicht van de raad van toezicht en in goed overleg met de binnen de instelling functionerende adviesorganen. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor strategieontwikkeling en het besturen van de algemene gang van zaken, beleidsvorming en beleidsuitvoering.

De bezoldiging van de raad van bestuur is conform de geldende normen uit de Beloningscode Bestuurders in de Zorg. Deze beloning komt tot uiting in de arbeidsovereenkomsten met de bestuurders, die door de raad van toezicht worden vastgesteld. Zie hiervoor de vermelding in de Jaarrekening. Door openbaarheid van de nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur en weging van eventuele nieuwe nevenfuncties door de raad van toezicht wordt belangenverstrengeling voorkomen.

Samenstelling raad van bestuur, functie en nevenfuncties per 31-12-2014

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie onbetaald
Drs. F.H. (Frank) Candel	Voorzitter raad van bestuur Intermetzo	Lid bestuur Stichting Arnhemse Groene Long Lid bestuur Jeugdzorg Nederland Lid Maatschappelijke Adviesraad NIFP Lid bestuur Stichting 180 Voorzitter raad van toezicht Stichting Musea Arnhem
Drs. A. (Ans) van de Maat	Lid raad van bestuur Intermetzo	Bestuurlijke portefeuille Jeugdzorg Nederland: Preventie en signalering seksueel misbruik in de jeugdzorg Lid Commissie Azough Lid Taskforce mensenhandel

4.4 Medezeggenschap

Centrale cliëntmedezeggenschap

Intermetzo heeft de medezeggenschap van haar cliënten in 2014 nog verschillend ingericht per organisatie onderdeel. Intermetzo Zonnehuizen heeft één cliëntenraad (CR) en verder cliëntmedezeggenschap georganiseerd op verschillende niveaus. Intermetzo (voormalig LSG-Rentray) heeft een centrale cliëntenraad (CCR) en op lokaal niveau cliëntenraden en/of jongerenraden. Vanaf juli 2014 zijn de beide centrale raden gezamenlijk gaan vergaderen en de intentie uitgesproken tot één raad te komen. In december 2014 hebben de cliëntenraden besloten samen te gaan en daartoe statuten vastgesteld. De daadwerkelijke fusie van de cliëntenraad zal tegelijk geschieden bij de wijziging van de stichtingsstructuur van Intermetzo.

In 2014 is nog twee keer overleg geweest met alleen de centrale cliëntenraad Intermetzo en één keer met alleen de cliëntenraad Intermetzo Zonnehuizen. Er is daarnaast vijf keer gezamenlijk vergaderd.

De cliëntenraden hebben de volgende adviesaanvragen ontvangen:

- Begroting 2014.0
- Wijziging stichtingsstructuur Intermetzo
- Overname Lindenhorst-Almata

De cliëntenraden hebben hier positief op geadviseerd.

De cliëntenraden hebben met regelmaat met de directie en raad van bestuur gesproken over de stelselwijziging en de gevolgen daarvan voor Intermetzo. De cliëntenraden zijn meegenomen in de externe en interne ontwikkelingen in relatie tot de stelselwijziging. Daarnaast waren twee onderwerpen een vast onderwerp van overleg: huisvesting en financiën.

Na het faillissement van Zonnehuizen verkeert de huisvestingssituatie van Intermetzo Zonnehuizen in een bijzondere situatie. Diverse panden zijn in eigendom van de banken. Toekomstige huisvesting van de cliënten is hierdoor een vast onderwerp op de agenda. De cliëntenraden en raad van bestuur hebben in 2014 gezamenlijk een aantal uitgangspunten vastgesteld die bij veranderingen als verhuizingen in acht worden genomen. Dit betreft bijvoorbeeld goede communicatie richting ouders en cliënten en zo veel mogelijk vaste gezichten voor de cliënten behouden.

Daarnaast zijn in 2014 de volgende onderwerpen besproken met de cliëntenraden:

- Professioneel statuut;
- Inspectierapporten;
- Incidenten;
- Kwaliteitskader Voorkomen seksueel misbruik;
- Inrichting Weg naar Perspectief;
- Klachtencommissie Intermetzo;

- Antroposofische inspiratie; Maatschappelijk jaarverslag en jaarrekening 2013;
- Cliëntmedezeggenschap binnen Intermetzo;
- Kaderbrief 2015, jaarplan en nulbegroting;
- Samenwerkingsverband Jeugdhulp op Maat;
- Externe ontwikkelingen.

De gesprekken met de cliëntenraden over de diverse beleidsissues, specifiek de stelselherziening, de Weg naar Perspectief, het vastgoeddossier en de organisatieveranderingen, hebben Intermetzo gevoed in de beleidsontwikkeling. Intermetzo heeft dit als zeer constructief en waardevol ervaren. Het gezamenlijk formuleren van uitgangspunten bij organisatieveranderingen is hiervan een goed voorbeeld. Samen met de cliëntenraad is Intermetzo van mening dat de cliëntenparticipatie verder uitgebouwd dient te worden zowel lokaal als centraal.

Decentrale cliëntmedezeggenschap

Eind 2013 is met de beide centrale cliëntenraden een nieuwe structuur voor cliëntmedezeggenschap overeengekomen, passend bij de structuur van Intermetzo. De uitgangspunten daarvan zijn als volgt:

- Cliëntmedezeggenschap wordt zo dicht mogelijk bij het kind georganiseerd.
- Lokale platforms die gaan over zaken die lokaal spelen. Wat lokaal besproken en geregeld kan worden, wordt lokaal besproken en geregeld.
- Medezeggenschap wordt rondom een leidinggevende georganiseerd.
- Eén centrale cliëntenraad met ongeveer 8 leden vanuit de lokale platforms;
- Antroposofische visie op zorg moet geborgd worden in de cliëntmedezeggenschap. De centrale cliëntenraad kan daartoe expertise inhuren.

In 2014 is dit nader uitgewerkt en in het vierde kwartaal is de implementatie ervan in gang gezet. Intermetzo werkt met een centrale cliëntenraad en werkt daarnaast toe naar lokale platforms rondom teams.

Op verschillende plekken binnen Intermetzo zijn jongerenraden actief. De jongerenraad kan gevraagd en ongevraagd zijn mening geven aan de leidinggevende of directeur. De jongerenraad kan alle onderwerpen ter sprake brengen die direct met het verblijf en/of de (ambulante) behandeling van de jongere te maken hebben. De jongerenraad is er niet voor individuele problemen van jongeren, maar voor zaken die 'het algemeen belang' dienen, zoals de leefomgeving, de omgang met elkaar of het activiteiten aanbod.

Medezeggenschap medewerkers

In de medezeggenschapsstructuur hebben medewerkers formeel inspraak via de Ondernemingsraad op basis van de Wet op de ondernemingsraden (Wor); binnen Onderwijs betreft dat de Medezeggenschapsraad op basis van de Wet medezeggenschap op scholen (Wmr).

Medezeggenschap voor medewerkers is in 2014 nog in de oude structuur georganiseerd. Er zijn begin 2014 twee ondernemingsraden, de OR Intermetzo en de OR Intermetzo Zonnehuizen, en twee medezeggenschapsraden, MR Intermetzo en MR Intermetzo Zonnehuizen. Met de komst van Lindenhorst-Almata is er vanaf halverwege 2014 een derde OR actief, de OR Lindenhorst-Almata.

OR Intermetzo (stichting LSG-Rentray en LSG-Rentray LVG)

De Ondernemingsraad Intermetzo bestaat uit 15 zetels. De OR Intermetzo heeft een drietal commissies ingesteld, te weten de commissie Financiën, de commissie Public Relations en de commissie Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu. De commissies voeren in opdracht van de Ondernemingsraad opdrachten uit.

De OR Intermetzo heeft in 2014 van de bestuurder 3 instemmingverzoeken en 5 adviesaanvragen ontvangen:

<i>Instemmingverzoeken</i>	<i>Reactie OR</i>
Instemmingsverzoek scholingsplannen en –budgetten	Negatief
Instemmingsverzoek plan van aanpak RI&E Nieuw Veldzicht	Negatief
Contractverlenging arbodienst	Positief
<i>Adviesaanvragen</i>	<i>Advies OR</i>
Adviesaanvraag Weg naar Perspectief (deel 2)	Positief
Adviesaanvraag Stichtingenstructuur Intermetzo	Positief
Adviesaanvraag overname Lindenhorst-Almata	Positief
Adviesaanvraag Personeelsplanning 2015; organisatiewijziging t.b.v. transitie	Negatief
Adviesaanvraag Gezamenlijke Diensten	Negatief

OR Intermetzo Zonnehuizen (stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd)

De Ondernemingsraad Intermetzo Zonnehuizen bestaat uit 9 zetels. De OR Intermetzo Zonnehuizen heeft in 2014 van de bestuurder 2 instemmingverzoeken en 5 adviesaanvragen ontvangen:

<i>Instemmingverzoeken</i>	<i>Reactie OR</i>
Instemmingsverzoek scholingsplannen en –budgetten	Positief
<i>Adviesaanvragen</i>	<i>Advies OR</i>
Adviesaanvraag Weg naar Perspectief (deel 2)	Positief
Adviesaanvraag Stichtingenstructuur Intermetzo	Positief
Adviesaanvraag overname Lindenhorst-Almata	Positief
Adviesaanvraag Personeelsplanning 2015; organisatiewijziging t.b.v. transitie	Positief met voorwaarden
Adviesaanvraag Gezamenlijke Diensten	Positief met voorwaarden

OR Intermetzo Lindenhorst-Almata

De Ondernemingsraad Intermetzo Lindenhorst-Almata bestaat uit 6 zetels. De OR Intermetzo Lindenhorst-Almata heeft in 2014 van de bestuurder één instemmingverzoek en één adviesaanvraag ontvangen:

<i>Instemmingverzoeken</i>	<i>Reactie OR</i>
Dienstenpatroon medewerkers Leefklimaat	Positief
<i>Adviesaanvragen</i>	<i>Advies OR</i>
Het starten van een combinatiegroep JZ+/Jeugd GGZ	Positief

Vorbereidend op de transitie en inspeland op de verwachte inkoop 2015 zijn forse organisatiewijzigingen doorgevoerd in lijn met de strategische koers. In 2014 hebben dan ook een aantal grote adviesaanvragen voorgelegd aan de ondernemingsraden. De adviesaanvragen en instemmingsverzoeken zijn tenminste één keer en als nodig vaker in de OV-vergadering besproken. De Ondernemingsraden hebben soms schriftelijke vragen gesteld, die vervolgens door de bestuurder beantwoord zijn. Aan de afgegeven adviezen zijn op veel punten opvolging gegeven. Zo gaven de Ondernemingsraden advies over de toepassing van het doorlopend sociaal statuut, communicatie met medewerkers, borging van de antroposofische identiteit en toepassing van de inrichtingsprincipes van Intermetzo. Intermetzo heeft dit als waardevol ervaren. Signalen van de OR over verbetermogelijkheden zijn besproken met de verantwoordelijken in de organisatie.

In geval van een negatief advies van de OR is hierover het gesprek gevoerd tussen bestuurder en OR. De bestuurder heeft in alle twee de gevallen besloten het besluit ten uitvoering te brengen en heeft dit toegelicht aan de OR.

De Ondernemingsraden zijn over veel onderwerpen, al dan niet op eigen verzoek, door de bestuurder geïnformeerd, zoals over de financiële scenario's 2015, ontwikkelingen in het vastgoeddossier, het professioneel statuut, de inzet van uitzendkrachten, incidenten, personele krimp en mobiliteit, wijzigingen in roostersysteem, bereikbaarheidssystemen en nazorg voor medewerkers.

De Ondernemingsraden hebben daarnaast actief haar informatierecht benut door vragen te stellen aan de bestuurder over verschillende onderwerpen, zoals financiële rapportages, nazorg voor medewerkers, implementatie van slaapdiensten en de toepassing van het doorlopend sociaal statuut. Een afvaardiging van de raad van toezicht is tot slot twee keer aanwezig geweest bij de OV-vergaderingen.

In april 2015 hebben verkiezingen plaatsgevonden en is er één Ondernemingsraad Intermetzo geïnstalleerd.

Medezeggenschapsraad Onderwijs

De twee onderwijsstichtingen binnen Intermetzo hebben beiden een medezeggenschapsraad (MR). De medezeggenschapsraden Onderwijs bestaan uit leden die namens het gehele onderwijspersoneel van Intermetzo overleg voeren met de werkgever over het uit te voeren beleid. Daarnaast zijn ouders van leerlingen vertegenwoordigd in de MR-en.

De MR-en willen op constructieve wijze het gezamenlijk belang van respectievelijk LSG-Rentray Onderwijs en Zonnehuizen Onderwijs, cliënten en medewerkers, vertegenwoordigen. De MR-en kunnen een eigen standpunt innemen en daarnaar handelen.

MR Intermetzo Onderwijs

De MR Intermetzo Onderwijs bestaat uit 6 leden in schooljaar 2013-2014 en uit 5 leden in schooljaar 2014-2015. De MR heeft in 2014 11 instemmingverzoeken en 5 adviesaanvragen ontvangen:

Instemmingsverzoeken	Reactie MR
Doelgroepenbeleid	Instemming
Benoeming nieuwe locatiedirecteur Eefde	Instemming
Geactualiseerd reorganisatieplan	Instemming
ARBO beleidsplan	Instemming
Schoolgidsen 2014 - 2015	Instemming
Herziening functieboek	In behandeling
Nieuwe klachtenregeling onderwijs	In behandeling
Basismodel of overleg model hanteren nieuwe cao PO	In behandeling
Begroting 2015 en meerjarenbegroting 2015 - 2017	In behandeling
Arbo beleidsplan	In behandeling
Procedure VOG	In behandeling
Adviesaanvragen	Advies MR
Ondersteuningsprofiel SWV Deventer en Berkel-Slinge	Positief advies
Gezamenlijke diensten	Geen advies uitgebracht, naar OR verwezen
Gesprekkencyclus	In behandeling
Onderwijstijd en vakantie 2014 – 2015	Positief advies
Ophef vacaturestop voor enkele vacatures	Positief advies

Naast de onderwerpen waar de MR instemmings- of adviesrecht op heeft, is in 2014 ook gesproken over de volgende zaken:

- De reorganisatie binnen Intermetzo Onderwijs. In samenspraak met de MR en de vakbonden is gewerkt aan de realisatie van de doelstellingen uit het reorganisatieplan en sociaal plan.
- Cultuurveranderingstraject en het leer- en werkklimaatonderzoek;
- Onderwijsprofielen;
- In het kader van de komst van Passend Onderwijs zijn wij met onze scholen verbonden aan verschillende SWV's (Samenwerkingsverbanden). Zowel in het SWV VO Deventer als in het SWV Berkel en Slingeland is een MR lid afgevaardigd in de Ondersteuningsplanraad van het SWV. Ook ouders zullen hierin vertegenwoordigd worden (via de MR).
- Incidenten binnen Onderwijs.
- Inspectierapporten
- Plannen rondom nieuw-/verbouw van de schoollocatie Eefde.
- De hoogte van het overheadpercentage en de diensten die hieronder vallen.

Verder is o.a. gesproken over het rookbeleid dat is ingevoerd op basis van de nieuwe regelgeving, ICT op schoollocaties, de faciliteiten en vergadertijd van de MR, deelname van een MR-lid aan de inrichting van een speciale website voor onderwijs, risico inventarisatie, de invoering van een nieuw leerlingvolgsysteem, etc.

MR Zonnehuizen Onderwijs

De MR Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs bestaat uit 8 leden in schooljaar 2013-2014 en uit 8 leden in schooljaar 2014-2015. De MR heeft in 2014 10 instemmingverzoeken en 6 adviesaanvragen ontvangen:

Instemmingsverzoeken	Reactie MR
Beleid functiemix	Instemming
Verzuimbeleid	In behandeling
Bestuurs- en managementstatuut	In behandeling
Taakbeleid	In behandeling
Besteding ouderbijdrage	Instemming
Klachtenregeling	Wordt opnieuw aangeboden
MR-regelement	In behandeling
Vakantierooster 2014/2015	Instemming
Continue-rooster	Instemming
Beleid functiemix	In behandeling
Adviesaanvragen	Advies MR
Jaarplannen locaties	Positief
Schoolgidsen 2014/2015	Positief
Jaarverslag 2013	Positief
Formatieplan 2014/2015	Positief
Begroting	Positief
Norm- Taakbeleid	Positief

Naast de onderwerpen waar de MR instemmings- of adviesrecht op heeft, is in 2014 ook gesproken over de inspectiebezoeken en de rapporten naar aanleiding daarvan.

Gezamenlijk bespreekpunt

Januari 2012 is Zonnehuizen Onderwijs overgenomen na een faillissement. Door de trage afhandeling van het vastgoedvraagstuk na dit faillissement is een fusie van de stichtingen LSG-Rentray Onderwijs en Zonnehuizen Onderwijs vooralsnog niet mogelijk.

5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Algemeen verslag beleidsjaar

Missie en positionering

De sector is flink in beweging. De vraag naar meer maatschappelijke vormen van zorg, stijgende zorgkosten en discussies omtrent de kwaliteit en organisatie van zorg vragen de zorg de eigen positie kritisch te bezien en duurzame verandering gericht op vermaatschappelijking en verhoging van de kwaliteit van zorg in gang te zetten.

Intermetzo heeft haar opdracht om hier een betekenisvolle bijdrage aan te leveren als volgt geformuleerd:

Intermetzo werkt samen met kinderen, jongeren (0-23), hun ouders en collega-organisaties aan de ontwikkeling van een betekenisvol bestaan. De kinderen en jongeren ervaren op meerdere leefgebieden problemen. Er kan sprake zijn van een psychisch probleem, psychiatrische stoornis, verstandelijke beperking en/of gezinsproblematiek. Hierdoor worden kinderen en jongeren bedreigd in hun ontwikkeling en dat kan ernstige gevolgen hebben voor de samenleving.

Intermetzo is aanvullend op het werk van anderen. Dat betekent dat er al hulpverlening/begeleiding geboden wordt en de ervaren problemen nog niet voldoende zijn aangepakt om de noodzakelijke ontwikkeling in te zetten. De ouders, de familie, de school, het werk en het sociaal netwerk hebben evenals onze voorliggende collega-organisaties al dan niet tijdelijk aanvullende kennis, professionele steun en expertise nodig. Het begeleiden van deze kinderen en jongeren tot het bestaansperspectief dat aansluit op de individuele mogelijkheden vereist specifieke opvoeding, zorg, behandeling, onderwijs, arbeidstoeleiding of dagbesteding.

Onze missie vatten we samen met: "Naar een betekenisvol bestaan".

Onze positionering is aanvullend op voorliggende voorzieningen. In de rol van specialistisch concern dragen we bij aan de zorg voor jeugd, vooral voor die kinderen en jongeren die buiten de basis en aanvullende zorg dreigen te vallen. In de komende jaren gaan we ons dan ook meer en meer tot specialistisch concern ontwikkelen, met als kern een duidelijke 'last resort' voor alle cliënten.

Visie

Ieder mens is uniek en heeft een eigen biografie met daarin kansen, mogelijkheden en uitdagingen. Intermetzo zet daarom altijd in op ontwikkeling van het kind of de jongere. Samen met het kind of de jongere en de omgeving werken we aan een betekenisvol bestaan, waarin het kind of de jongere op eigen benen staat, verantwoordelijkheid neemt en een bijdrage levert aan de maatschappij.

Intermetzo Zonnehuizen levert zorg, behandeling en onderwijs. Antroposofie is daarbij een inspiratiebron. De visie van Intermetzo Zonnehuizen is als volgt:

Ontwikkelen met, voor en door kinderen

Ieder kind is uniek in wie hij is, hoe hij is, wat hij meemaakt en wat hij wil. Wij baseren ons werk op deze eenheid. In ons handelen staat de ontmoeting centraal. Ouders en kind zijn onlosmakelijk verbonden. Samen doen wij wat nodig is om ontwikkeling te bevorderen in een omgeving die aandacht en betrokkenheid uitstraalt. Met het gewone leven als referentiekader kiezen wij voor positieve benadering en begeleiding met een duurzaam effect. Wij zijn nieuwsgierig, kritisch, onderzoekend en hebben de moed om grenzen te verkennen. Wij voeren de dialoog binnen en buiten Intermetzo Zonnehuizen. Kinderen zijn onze inspiratiebron en spiegel.

Visie op huisvesting

De in 2013 in de vastgoedstrategie beschreven uitgangspunten blijven in 2014 niet alleen onverminderd van kracht, maar ook de inzichten destijds in de voor 2015 voorgenomen transitie bevestigen de door Intermetzo ingezette koers. Gezinsgericht werken, regionale behandelcentra, krimp en vraagontwikkeling van oost naar west zetten de bestaande vastgoedportefeuille onder druk. In 2014 is de vastgoedsturing verder geprofessionaliseerd. Dit betreft enerzijds de wijze waarop Intermetzo haar toekomstvisie en beleid met betrekking tot de zorg omzet in een duidelijke portefeuillestrategie en een doeltreffend voorraadbeleid anderzijds de inrichting van de daarvoor noodzakelijke bedrijfsprocessen. Hierbij is portefeuillestrategie te definiëren als de veranderopgave voor de vastgoedportefeuille en voorraadbeleid als het daaruit voortkomende actieplan.

In het vroege voorjaar van 2014 heeft de raad van bestuur helaas moeten constateren dat het masterplan Zeist als oplossing voor het huisvestingsvraagstuk voor de voormalige Zonnehuizen locaties in Zeist niet haalbaar was. De algemene terughoudendheid van banken om zorgvastgoed te financieren speelde ook Intermetzo parten. Dit betekende dat het voor Intermetzo niet zinvol was om een of meerdere van de bestaande locaties in Zeist te verwerven. Alternatieve huisvesting in de regio geschikt voor onze jongeren en passend binnen de financiële mogelijkheden van Intermetzo bleek helaas niet beschikbaar, met als consequentie dat het gebruik van de bestaande huisvesting in 2015 moet worden gecontinueerd. Dit is niet in het belang van de zorg omdat het vastgoed van het voormalige Zonnehuizen niet aan de huidige kwaliteitseisen voldoet. Intermetzo zet de zoektocht naar adequate alternatieve oplossingen onverminderd voort.

Herkennen van cliëntprofielen

Om tot de inrichting van een passend en kwalitatief hoogstaand zorgaanbod te komen is in 2013 gestart met een inhoudelijk transformatieproces. Dit transformatieproces wordt vormgegeven conform de fasen van Fixsen en collega's. In 2013 is fase 1 (missie en visie) doorlopen en hebben fasen 2 (exploratie) en 3 (kleinschalige implementatie, "pilot") verder vorm gekregen. In het kader van fase 1 is een doelgroep-analyse uitgevoerd op een steekproef van alle jongeren die in de zomer van 2013 zorg ontvingen van Intermetzo. Behandelaren hebben voor deze groep jeugdigen op basis van het dossier de aard en de ernst van de problematiek in kaart gebracht. Middels latente klassenanalyse zijn hieruit drie cliëntprofielen gedestilleerd. Deze cliëntprofielen bieden richting bij het (door)ontwikkelen van de behandeling en begeleiding van onze cliënten en hun gezinnen.

Profiel 1: Jeugdigen bij wie externaliserende gedragsproblemen, gebrekkige opvoedingsvaardigheden en problemen van de ouder (zoals psychiatrische of verslavingsproblematiek, financiële problemen, delinquent gedrag) op de voorgrond staan. Ook op andere gebieden zoals school zijn vaak problemen.

Profiel 2: Jeugdigen bij wie een laag IQ en autistische kenmerken op de voorgrond staan. Deze groep heeft ten opzichte van de totale groep binnen Intermetzo minder problemen. Aanvullend kwalitatief onderzoek laat zien dat bij deze groep vaak sprake is van (bijkomende) medische problemen.

Profiel 3: Jeugdigen die worden gekenmerkt door veel probleemgedrag zoals internaliserende problematiek, gebrekkige sociale vaardigheden, tekortschietende opvoedingsvaardigheden,

problemen op school en een negatief zelfbeeld. Ook traumatische ervaringen en externaliserende gedragsproblemen komen veel voor.

In 2014 is rond een aantal thema's fase 2 afgerond; In de eerste helft van 2014 zijn de cliëntprofielen in 4 regionale bijeenkomsten besproken met medewerkers wat betreft de inhoud en implicaties. De bijeenkomsten zijn positief ontvangen. Medewerkers zijn geënthousiasmeerd om mee te denken in het verdere proces en geprikkeld naar de eigen werkomgeving te kijken. In fase 2 is onder andere door verschillende inhoudelijk specialisten een set van voorwaarden/kenmerken opgesteld waaraan het zorgaanbod dient te voldoen.

Deze input wordt gebruikt om verder inhoud te geven aan de doorontwikkeling van een beperkt aantal kwalitatief hoogstaande producten, zoals deze in 2013 zijn geformuleerd. Intermetzo organiseert langs deze productlijnen, zowel als het gaat om de kwalitatieve doorontwikkeling van ons aanbod o.b.v. de vragen van kinderen en jongeren als ook de financiële sturing. De geïntegreerde productlijnen zijn 2014 gelijk gebleven aan de in 2013 gekozen indeling:

- Kennis en advies voor professionals
- Intensieve zorg en behandeling
 - Poliklinische intensieve behandeling
 - Intensieve dagbehandeling
 - Intensieve 24-uurs behandeling thuis
 - Intensieve residentiële behandeling
 - Specifiek residentiële behandeling
- Wonen en opgroeien
 - Gezinswonen
 - Woongroep
 - Specifieke woongroep op een terrein
- Onderwijs en arbeidstoeleiding
- Justie Jeugdinstelling

De inhoud en de uitgangspunten worden steeds verder doorontwikkeld, bijvoorbeeld op basis van de regionale pilots rondom intensieve 24-uurs behandeling thuis. Hierbij zijn en worden ook de specifieke vragen van regionale stakeholders betrokken. Daarnaast heeft Intermetzo in 2014 ook de visie op geïntegreerde zorg verder vorm gegeven d.m.v. de voorbereiding van pilots rondom de intake en screening van cliënten (fase 3). En zijn voorts voorbereidingen getroffen om de doelgroepanalyse te herhalen. Doel hiervan is onder andere om te bezien of er verschuivingen in de doelgroep worden waargenomen. De resultaten hiervan worden in 2015 verwacht.

Voortgang inrichting kinddossier

Eén kinddossiersysteem voor alle type zorgaanbod en bijhorende financiering was de opdracht voor 2014. Samen met de leverancier van dit systeem zoekt Intermetzo naar een inrichting van het systeem dat een goed evenwicht heeft tussen standaard en integraliteit. Voor medewerkers is het flink wennen om in een nieuw systeem te werken. Dit vraagt van professionals en leidinggevenden met ondersteuning van de masters en key users veel aandacht op juist en secuur gebruik van het kinddossiersysteem.

In 2014 heeft de focus op de verdere ontwikkeling van Sirius als kinddossier de volgende resultaten opgeleverd:

- Sirius is beschikbaar en in gebruik in alle onderdelen en voor alle professionals van Intermetzo
- De voorbereidingen om in Sirius het integrale zorgaanbod te rapporteren, te volgen, monitoren en te verantwoorden zijn gestart en zullen in 2015 worden geïmplementeerd
- Sirius dient als bronbestand voor interne en externe verantwoording
- In 2014 zijn met Impulse, de leverancier van Sirius (User), de voorbereidingen gestart om het cliëntdossiersysteem voorbereidt te hebben op de wijzigingen die gepaard gaan met de stelselwijziging.

De implementatie van Sirius als kinddossiersysteem heeft veelal een focus gehad op het registreren van data en verrichtingen. Hiermee is Sirius nog niet voldoende erkend als belangrijk instrument om de kwaliteit van zorg te realiseren en te ontwikkelen. Met de nieuwe zorginrichting en de wijze van implementatie verwachten we dat Sirius ook door behandelaren als kwaliteitsinstrument wordt gezien en herkend.

De Weg naar Perspectief

Op basis van de in 2013 veranderde organisatiestructuur is in 2014 de sturingslijn weg naar perspectief verder ingericht. Het uitgangspunt: 'Elk kind of jongere heeft perspectief. Waar nodig helpt Intermetzo bij het formuleren van een perspectief op de verschillende levensgebieden, zoals gezondheid, wonen en onderwijs'. Dit perspectief is leidend in de wijze waarop wij onze zorg organiseren.

Vanuit de sturingslijn weg naar perspectief wordt gestuurd op het samen met de ouders/verzorger (het systeem) bepalen en bereiken van de bijdrage van Intermetzo in het perspectief van het kind. Daarnaast organiseert de sturingslijn, in constante verbinding met de omgeving, een gedeelte van de financiële en administratieve randvoorwaarden om dit perspectief te kunnen realiseren.

In 2014 hebben we ons nadrukkelijk voorbereid op de implementatie van de Jeugdwet per 1 januari 2015 en de daarmee gepaard gaande decentralisatie van de zorg voor jeugdigen naar de gemeenten. De decentralisatie per 1 januari heeft een grote impact op de veranderende structuren rondom de toeleiding naar, het organiseren en financieren van de zorg voor kinderen en jongeren. Vanuit de Weg naar Perspectief zijn daarvoor verschillende relaties gelegd en verdiept met regionale en lokale partners en verwijzers en met nieuwe financiers en opdrachtgevers.

De sturingslijn Weg naar Perspectief is nog altijd in ontwikkeling maar heeft zich inmiddels weten te positioneren als een vaste waarde voor Intermetzo. In 2014 zijn een aantal belangrijke mijlpalen behaald:

- In de vier kernregio's hebben de leidinggevenden teams samengesteld met perspectiefbegeleiders. De perspectiefbegeleiders sturen op en bewaken het perspectief in verschillende cliënttrajecten van aanmelding tot en met nazorg en leggen intern en extern relaties met partners in het belang van het realiseren van het perspectief. Verder zijn zij actief richting de lokale en regionale partijen om aandacht te blijven vragen voor de kinderen en jongeren met een meervoudig complexe zorgvragen.
- In overleg met behandelaren en cliëntenraad is een pilot voor het proces van Intake en Screening voorbereid, die in Q1 2015 is gestart. Deze pilot richt zich op het breed implementeren van perspectief bij de intake en screening. Dit proces wordt zoveel mogelijk gestandaardiseerd uitgevoerd, zodat dit als uitgangspunt kan dienen voor een geïntegreerd en samenhangend zorgtraject, waar nodig over locatie-, sector- en organisatiegrenzen heen. Er wordt momenteel onderzocht of hier onderzoek aan gekoppeld kan worden.
- Er is één cliëntservicebureau dat gefaseerd alle aanmeldingen heeft overgenomen van locatie gebonden aanmeldbureaus.
- De afdeling zorgcontractering is ingericht en ingevuld. Vanuit de afdeling zijn de afspraken met financiers over 2014 verantwoord. Daarnaast heeft de afdeling de contractering met gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars voor 2015 gecoördineerd, waardoor raad van bestuur en directie goede afspraken heeft kunnen maken. Met 296 van de 393 gemeenten zijn contractafspraken gemaakt. Deze afspraken worden door de afdeling intern gemonitord en zijn gebruikt voor de begroting 2015.
- Eind 2014 is de afdeling zorgadministratie ingericht om de administratieve basis voor de cliëntregistratie, zowel inhoudelijke als financieel, te verstevigen in kennis en capaciteit. De afdeling ontwikkelt o.a. werkinstructies, draagt zorg voor de ICT-inrichting en de facturatie.

Behandelen

De poliklinische zorg van Intermetzo is volledig gekenmerkt als 'specialistische ggz'. De doelgroep bestaat uit cliënten met complexe zorgvragen, die vaak verwezen worden door collega instellingen. De samenwerking tussen teams is verder geïntensiveerd. Het team van Maarsbergen is begin 2014 verhuisd naar Zeist. Daarmee is tevens de ontwikkeling verder ingezet dat de poliklinieken per regio

een vaste locatie hebben. Daarnaast door middel van dependance op andere (collega)locaties fysiek aanwezig te zijn waar de cliënten zijn.

Een projectteam is gestart met de ontwikkeling van intensieve 24-uurs behandeling thuis. In een viertal regio's zijn pilots gestart met een intensief ambulante aanbod om vervolgens invulling te geven aan een intensief ambulante programma. Een enkelvoudig programma volstaat niet voor de complexe doelgroep waar Intermetzo voor staat, een combinatie van producten en expertise is nodig. Het doel is dat een multidisciplinair team van hulpverleners samenhangende hulp biedt vanuit één plan. In het team is kennis vertegenwoordigd vanuit alle disciplines. De eerste voorbereidingen zijn getroffen en de medewerkers zijn getraind. Daarnaast heeft een verdere uitrol plaatsgevonden van het SNAP programma.

In het afgelopen jaar is opnieuw vastgesteld welke deskundigheid nodig is om de kwaliteit en intensiteit van onze behandelbedden vorm te kunnen geven. Dit heeft geleid tot een andere personele mix, die in de loop van 2014 ook is gerealiseerd. Er is geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering en pedagogisch medewerkers zonder HBO diploma hebben de mogelijkheid gekregen om aan een EVC traject deel te nemen.

Door de focus te verleggen van meer aanbod gestuurd naar meer perspectief gestuurd werken, heeft verdere integratie van poliklinische GGZ zorg (specifieke therapieën) binnen onze behandelbedden plaatsgevonden. Daarnaast is in het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan de combinatie onderwijs-zorg. Met de verzwaren van de doelgroep is alleen rec4-onderwijs niet genoeg. Vooral bij de intramurale cliënten is het belangrijk dat zorg en onderwijs onderling wordt afgestemd. Dit vraagt om nauwe samenwerking tussen zorg en onderwijs. Dit is op een aantal plekken werkend, maar vroeg in 2014 continue aandacht.

Binnen de intramurale behandeling zijn de verblijfstijden verder afgenomen. Voor de Jeugdzorg^{Plus} locaties is dat onder andere te danken aan de focus op trajectzorg. Bij de specifieke ggz- en intensieve behandeling is de behandeluur onder andere verkort door intensievere samenwerking met de poliklinische teams en introductie van het 'bed op recept'. Daarin wordt een poliklinisch traject zeer kortdurend onderbroken. Het effect van de kortere opnameperiode is dat de gemiddelde intensiteit van de intramurale zorgvraag toeneemt. Een andere beweging die heeft plaatsgevonden is dat de aandacht op een aantal behandeltrajecten is verlegd naar het samenvoegen van behandelklimaten. Met de toevoeging van Jeugdzorg^{Plus} in Zeist (Lindenhorst Almata) per 1 juli 2014 is op drie terreinen (Nijkerk, Eefde en Zeist) Jeugdzorg^{Plus} aanwezig. Op twee van deze locaties is in 2014 ook een BOPZ-erkenning verkregen. In Eefde zijn twee AWBZ-groepen toegevoegd. Het kunnen werken met meerdere kaders op één locatie, in verschillende groepen, is een eerste stap in de ambitie om geïntegreerde zorg te bieden. De inspecties IGZ en IJZ zijn bij deze processen actief betrokken. Daarin wordt helder waar kaders verschillend zijn en soms tot belemmeringen in een individueel behandeltraject leiden.

Behandelen JJI

JJI Lelystad kende in 2014 een operationele capaciteit van 78 plaatsen, 14 meer dan in 2013. In 2014 is een extra lang verblijf groep voor jongeren met een licht verstandelijke beperking (IQ<70) geopend. In heel Nederland was in 2014 sprake van een achterblijvende instroom, hetgeen ertoe geleid heeft dat in 2014 besloten is per 1 januari 2016 een extra JJI te sluiten. JJI Lelystad blijft open. De bezetting over 2014 bedroeg uiteindelijk ruim 79%.

In april 2014 is het adolescentenstrafrecht in werking getreden. Hierdoor is het mogelijk geworden jongeren tot 23 jaar te berechten als jeugdige. Was er in de afgelopen jaren al sprake van een trend tot een steeds ouder wordende doelgroep, dit heeft zich in 2014 voortgezet. Een ruime meerderheid van de in de JJI verblijvende jongeren is ouder dan 18 jaar. Dit heeft vooral gevolgen gehad voor de inhoud het dagprogramma. Gecombineerd met de grote groep jongeren met een IQ lager dan 70 is vooral ingezet op meer arbeidstoeleiding en dagbesteding. Er is een stagecoördinator aangesteld.

Wonen en opgroeien

Intermetzo heeft de overtuiging dat zorg het beste dicht bij het kind, de jongere, het gezin en de leefomgeving georganiseerd wordt. Alle zorg die gericht is op langdurig wonen is ondergebracht bij één directeur Wonen & Opgroeien. Er is samenwerking met Gezinshuis.com en de Rudolphstichting, zie hoofdstuk 3. Via deze samenwerking onder de naam Gezinsvormgroep kiezen we voor

'gezinswonen' als referentiekader. Daar waar dat niet mogelijk is, bieden we stabiele woongroepen. In 2014 heeft de nadruk gelegen op integratie van de verschillende woonvormen die eerder in verschillende organisatie onderdelen gepositioneerd waren. Dat heeft geleid tot drie eenduidige producten: "gezinswonen", "woongroep in de (beschermd) wijk" en "woongroep op een terrein". In 2014 heeft de Ontwikkelagenda "Wonen 2.0" centraal gestaan. In gezamenlijkheid met de afdeling Onderzoek&Ontwikkeling" hebben we uitgangspunten geformuleerd voor de doorontwikkeling van de producten. In 2015 zal de Ontwikkelagenda doorlopen.

Onderwijs en Arbeidstoeleiding

Passend Onderwijs

Op 1 augustus 2014 is passend onderwijs landelijk ingevoerd. Zowel voor Intermetzo Onderwijs als voor Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs geldt dat actieve participatie binnen de samenwerkingsverbanden (SWV's) uit de regio's waaruit de leerlingen afkomstig zijn, is opgestart. Er is meegewerkt aan de totstandkoming van ondersteuningsprofielen en er wordt gewerkt aan het leveren van expertise binnen de schoolondersteuningsteams. Voor zover van toepassing zijn de MR-en van beide stichtingen eveneens vertegenwoordigd in de ondersteuningsplanraden.

Intermetzo Onderwijs

Ten gevolge van de krimp die volgens verwachting inzette, kreeg Intermetzo Onderwijs binnen zeer korte tijd fors minder leerlingen op alle drie de locaties. Dit vroeg om acuut handelen in het kader van personeelsreductie. In april 2013 is daarom gestart met het schrijven van een reorganisatieplan en een sociaal plan en werden DGO onderhandelingen met de vakbonden gestart. Tot augustus 2014 heeft de vrijwillige fase van het sociaal plan gelopen, waarbij diverse medewerkers ervoor gekozen hebben om gebruik te maken van de maatregelen uit het sociaal plan en onze organisatie te verlaten. Omdat de doelstellingen nog niet geheel bereikt waren, is aan het einde van de looptijd van de vrijwillige fase nog een addendum gemaakt op het sociaal plan met een extra stimuleringsmaatregel. Ook hier hebben verschillende medewerkers nog gebruik van gemaakt. Op 1 augustus 2014 is de verplichte fase ingegaan, die zal duren tot 1 augustus 2015. Hiermee zijn de inkomsten en uitgaven weer meer met elkaar in evenwicht gebracht. Door de personele reductie in 2014 al in te zetten op de doelstelling van augustus 2015, is in 2014 meer gewerkt met een flexibele schil (inhuur personeel).

Vanaf 1 januari 2014 zijn ondersteunende taken met betrekking tot financiën geoutsourced naar een administratiekantoor met specifieke kennis op het gebied van onderwijs. Dit ter uitbreiding van de kennis en ervaring binnen de eigen organisatie. Gelijkzeitig is ook een begin gemaakt met locatie gebonden begrotingen.

De onderwijsinspectie heeft in 2014 onderzoek verricht naar de kwaliteit van onderwijs op verschillende vestigingen en haar bevindingen opgenomen in rapporten. Daar waar de uitkomst zeer zwak/zwak is gaat extra aandacht uit naar het onderwijs om de kwaliteit te verbeteren/te versterken.

Arbeidstoeleiding

Toeleiding tot arbeid heeft methodisch meer vorm en inhoud gekregen in 2014. Op de locaties Eefde en Rekken zijn interne stagemogelijkheden gecreëerd en zijn externe stagemogelijkheden gezocht en gevonden. Medewerkers hebben taken gekregen ten aanzien van stagebegeleiding of als stage coördinator. Er is een productielijn ingericht waar de arbeidsvaardigheden worden geoefend. Daarnaast is ingevoerd dat alle leerlingen uit Eefde met uitstroomprofiel arbeidsmarktgericht twee weken in de keuken starten voor de eerste interne stage.

Locatie Deventer is gestart met een project (Prepare4Work) voor jongeren die uitvallen uit het onderwijs. Voor jongeren is het hebben van een startkwalificatie of diploma een voorwaarde om deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Met een baan kunnen zij een zelfstandig bestaan opbouwen en leveren zij een aantoonbare bijdrage aan de maatschappij. In 2013 is arbeidstoeleiding daarom ondergebracht bij onderwijs als belangrijk onderdeel binnen het uitstroomprofiel arbeidsmarktgericht. De stages zijn methodisch opgezet middels BIS (begeleide interne stage), BES (begeleide externe stage) en ZES (zelfstandige externe stage). Begin 2014 zijn we gaan samenwerken met WAM (Werken aan Mogelijkheden), een club van ondernemers die stageplaatsen en arbeidsplaatsen voor ons ging ontsluiten en ons productiewerk aanbood dat op eigen locatie (Eefde) werd uitgevoerd om te

oefenen met werknemersvaardigheden. Dit plan heeft helaas niet opgeleverd wat beoogd werd, zodat in de loop van 2014 weer gestopt is met de uitvoering van dit project in actieve vorm. Er bestaat nog wel de mogelijkheid om leerlingen naar hen door te verwijzen voor een externe stage.

Daarnaast is MatchPoinD opgericht in Deventer. Dit is een arbeidsplatform waar vraag en aanbod van stageplekken en arbeidsplekken gematched wordt. MatchPoinD is opgericht vanuit de vraag van de stuurgroep samenwerkingsverband (SWV) Deventer en acteert ook op dat niveau.

Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs

Sinds de basis van het onderwijsaanbod op alle scholen in Zeist op orde is (inspectierapporten 2013 en 2014), wordt voortdurend gewerkt aan verdieping en optimalisatie op verschillende onderdelen die relevant zijn voor goed onderwijs.

Het jaar 2014 stond in het teken van het door ontwikkelen van ons inhoudelijk onderwijsaanbod. Ten aanzien van het onderwijsleerproces is het onderwijs steeds meer afgestemd op het uitstroomprofiel van de leerling. Hierbij is thematisch gewerkt aan de begeleiding van de leerlingen aan de hand van hun ontwikkelingsperspectief

In 2014 is continuonderwijs ingevoerd en op basis van een wensonderzoek bij ouders is naschoolse opvang gerealiseerd. Op basis van een aantal gesprekken met externen is besloten de IQ grens wat op te hogen, zodat we een bredere groep leerlingen kunnen bedienen, die nu tussen wal en schip dreigden te vallen.

Het voormalige leerlingvolgsysteem had beperkingen, welke het goed maken van ontwikkelingslagen in de weg stonden. Met de komst van het nieuwe systeem (Parnassys) in 2014, wordt het mogelijk nog beter en sneller in te spelen op de ontwikkeling van de afzonderlijke leerling. Het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden ten aanzien van de onderwijsresultaten en de kwaliteit van onderwijs, is op het gewenste niveau gebracht.

Voor de onderwijslocaties op Veldheim en Stenia geldt dat er voor het jaar 2014 eigenlijk een verhuizing was voorzien van de gehele locatie naar elders. Dit is niet gerealiseerd doordat er nog geen andere geschikte locatie beschikbaar is. Dit kan zijn vervolg krijgen in het jaar 2015.

Onderzoek en ontwikkeling

De inhoudelijke ontwikkelagenda kende in 2014 drie prioriteiten:

- Het (door)ontwikkelen van nieuw zorgaanbod Intensief Ambulant
- Doorontwikkeling Wonen & Opgroeien
- Inrichten van kennisnetwerken

In 2014 is nieuw zorgaanbod 'intensief ambulantly' ontwikkeld. Binnen dit aanbod wordt geïntegreerde zorg geboden in de thuissituatie, doel hiervan is klinische opname te voorkomen of opnameduur te verkorten. In de 4 regio's zijn projectleiders en projectteams aangesteld, die onder begeleiding van een procesbegeleider, het raamwerk verder invullen. In het raamwerk (eindproduct van eerdere fase in dit proces) beschrijft de voorwaarden waaraan een intensief ambulantly aanbod moet doen op basis van de wetenschappelijke literatuur aangevuld met klinische ervaring van experts. Ook is monitoring ontwikkeld om zowel deze pilotfase als het zorgaanbod te kunnen volgen. In januari 2015 zullen medewerkers worden getraind en zal met daadwerkelijke zorgverlening worden gestart.

Binnen de inhoudelijke (door)ontwikkeling van de sturingslijn Wonen & Opgroeien is een start gemaakt door 5 uitgangspunten te formuleren voor de sturingslijn. Deze uitgangspunten zijn een verbijzondering van de uitgangspunten uit de Strategische Koers. Deze uitgangspunten worden breed gedragen en geven richting aan de verdere doorontwikkeling waarin drieonderwerpen centraal staan, triage, het zorgaanbod en monitoring. Er is een ook visie geformuleerd op de samenwerking tussen Intermetzo en het Gezinspiratieplein en een start gemaakt met een gezamenlijk ontwikkelplan. Binnen deze samenwerking is het doel kennis en vaardigheden van professioneel opvoeders / gezinshuisouders te vergroten en daarmee zorg in gezinwvonnvormen in toenemende mate mogelijk te maken voor kinderen met complexe meervoudige problematiek. In 2014 zijn kennisnetwerken ingericht rondom de thema's seksualiteit, middelengebruik, complex trauma en antroposofisch

geïnspireerde zorg. De doelstellingen van een kennisnetwerk zijn het ontwikkelen van kennis en het faciliteren van kennisdeling op een bepaald thema. Deze thema's zijn in de praktijk vaak niet strikt gescheiden, dus kennisnetwerken zijn onderling met elkaar verbonden. Kennisnetwerken sluiten aan op de thema's die spelen onder cliënten. Als de zorgvragen veranderen, kan het zijn dat er kennisnetwerken bijkomen of niet langer nodig zijn. Kennisnetwerken richten zich niet alleen op kennisdeling, maar ook op het ontwikkelen van kennis rondom thema's, bijvoorbeeld door het verrichten van wetenschappelijk onderzoek.

Een kennisnetwerk bestaat uit een selectief en een open deel. Leden van het selectieve deel van het kennisnetwerk hebben een verantwoordelijkheid bij het realiseren van de opdracht van het kennisnetwerk en worden hiervoor gefaciliteerd. Leden van het open deel van het kennisnetwerk stappen in en uit op het moment dat zij willen en zijn 'halers/ brengers' van kennis naar eigen behoefte. Elk kennisnetwerk heeft een opdrachtgever / portefeuillehouder binnen de directie.

Kennisnetwerken zijn in te delen in basis, specifiek en specialistisch:

* Basis: omvat kennis die voor iedereen relevant is. Deze kennisnetwerken hebben als primair doel het kennisniveau van de medewerkers op peil te hebben en houden ('de basis op orde'). Voorbeelden hiervan zijn de kennisnetwerken seksualiteit en middelengebruik.

* Specifiek: omvat kennis die voor medewerkers van bepaalde productvormen relevant is, een voorbeeld hiervan is het kennisnetwerk antroposofisch geïnspireerde zorg.

* Specialistisch: een kennisnetwerk waarin specialistische kennis met betrekking tot een onderwerp bij elkaar komt en waarbij Intermetzo bijdraagt aan kennisontwikkeling door het initiëren en meewerken aan wetenschappelijk onderzoek. Ander belangrijk doel is de profilering van Intermetzo. Een voorbeeld hiervan is het kennisnetwerk complex trauma.

In 2015 zullen de kennisnetwerken ieder voor zich, en gezamenlijk, hun bijdrage leveren aan het vergroten van kennis zowel binnen als buiten Intermetzo. Ook zullen in 2015 nieuwe kennisnetwerken worden ontwikkeld rond de thema's gezinsgericht werken, agressie en binnenlandse mensenhandel (waaronder bijvoorbeeld slachtoffers van loverboys vallen).

Academische werkplaats

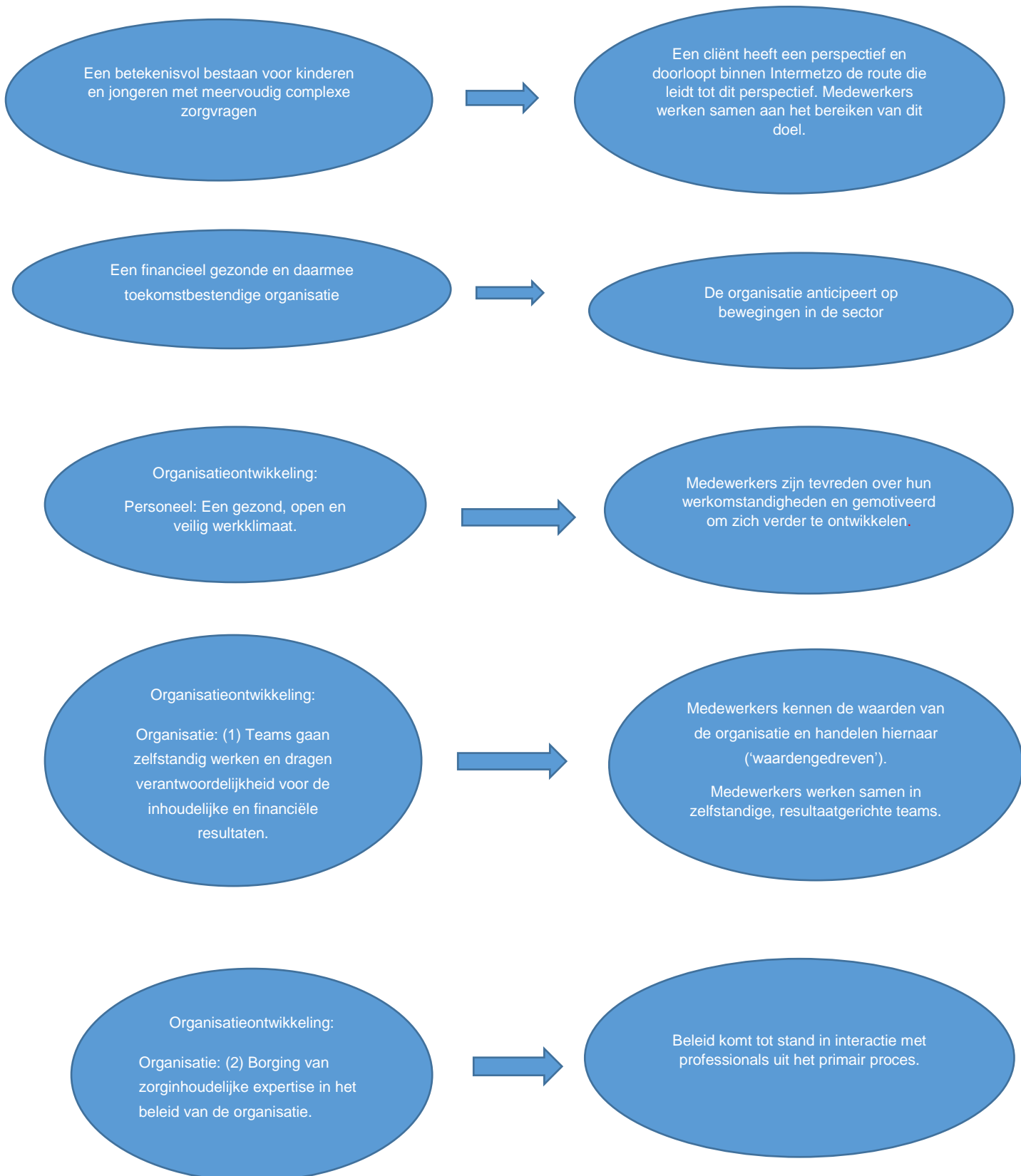
Voor de Academische Werkplaats Forensische Zorg voor Jeugd stond 2014 in het teken van implementatie, borging en verspreiding. Enkele voorbeelden van resultaten in 2014 zijn: het programma gezinsgericht werken werd in 2014 afgerond, zodat de methode zowel voor kort verblijf als voor lang residentieel verblijf geschikt is. Groepsleiders zijn gaan werken met een observatiechecklist waarmee ze gedrag van jongeren op de groep in kaart kunnen brengen en informatie verzamelen voor diagnostiek. Routine Outcome Monitoring werd ontwikkeld voor gebruik in de JJI en klaar gemaakt voor landelijke uitrol, die in 2015 zal gaan plaatsvinden.

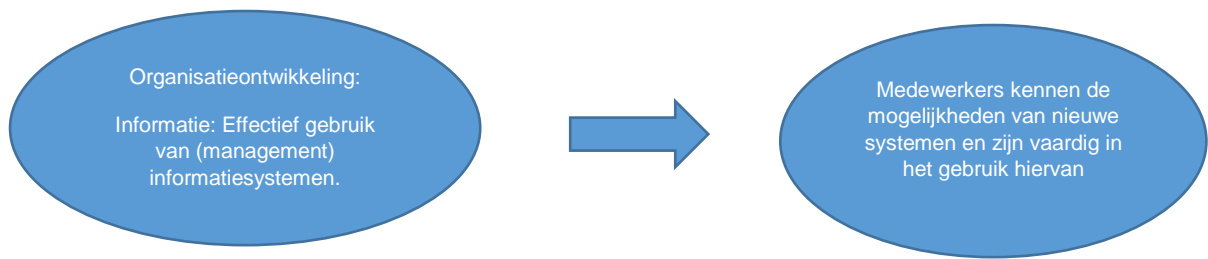
Eind 2014 werd een eerste landelijk symposium georganiseerd samen met ForCA en EFCAP over het vertalen van onderzoeksresultaten naar de praktijk.

Tot slot werd in september duidelijk dat de AWFZJ van ZonMw subsidie krijgt om twee jaar langer door te gaan, tot eind 2016.

5.2 Doelen voor 2015

De doelen en beoogde resultaten voor 2015 zijn afgeleid uit de strategiemap en hieronder weergegeven.





5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsmanagementsysteem en certificering

Intermetzo hecht waarde aan het permanent verbeteren van de kwaliteit van haar processen. In 2014 is verder gegaan met het beschrijven en borgen van de besturende en ondersteunende processen van Intermetzo en is tevens een start gemaakt met het integreren van de primaire processen. De doelstelling is om medio januari 2016 gecertificeerd te zijn volgende NEN-EN 15224 Zorg en Welzijn.

In 2014 zijn nog de certificaten gehanteerd naar de voormalige RVE's structuur: JOOZT, Commujon, Eefde, Nieuwmarke, Nieuw Veldzicht, JJI Lelystad, Traverse, Michaelshoeve, Zonnehuizen en Lindendorst-Almata. Met deze certificaten maakt Intermetzo zichtbaar dat de organisatie voldoet aan de eisen die wij onszelf stellen en partijen in de sector – zoals cliënten, financiers, belanghebbenden en de overheid - aan ons stellen.

Kwaliteit van gebouwen en brandveiligheid

De toetsingskaders voor veiligheid (o.a. brand, milieu en legionella) zijn in samenhang met de nieuwe (centrale) facilitaire organisatie opgenomen in de onderhoudsplanningen en controles. Om technische storingen zo adequaat mogelijk te kunnen behandelen, is er een centraal meldpunt voor facilitaire in IT ingericht. Vanuit de veiligheidscommissies is het initiatief genomen om een organisatie breed BHV beleid te ontwikkelen. In begin 2015 is de implementatie van dit inmiddels vastgestelde beleid worden ingezet. Mede hierdoor kan de bouwtechnische veiligheid nog beter aansluiten op de bedrijfshulpverlening.

Kwaliteit van informatie en registratie, gegevensbeveiliging

Intermetzo vindt de Informatiebeveiliging belangrijk, vooral omdat er medische en cliëntgegevens worden beheerd en uitgewisseld. Om tot een goede beveiliging van informatie te komen is het van belang om de processen van Intermetzo naast de NEN normen te leggen. Op die manier gebruikt Intermetzo de bestaande NEN 7510 norm als middel om de bestaande processen van Intermetzo te verbeteren.

De NEN norm is als lijst inzichtelijk gemaakt voor de medewerkers van Intermetzo op de SharePoint site Privacy & Beveiliging. In elke paragraaf wordt toegelicht wat de norm exact inhoudt en in hoeverre Intermetzo dit heeft geregeld en hoe dit is geregeld. Op diverse punten is verbetering nodig. In 2015 is verder gewerkt aan het voldoen aan de NEN 7510 norm door een multidisciplinair team.

5.4 Kwaliteit van zorg

Kwaliteitsmetingen

In 2013 is op een aantal zorginhoudelijke thema's ingezet op het integreren van metingen en beleid, om zo sectoroverstijgende, integrale kwaliteitsborging in gang te kunnen zetten. Hierop is in 2014 verder ingezet. In dit kader is ook verder uitvoering gegeven aan organisatie brede kennisnetwerken, zie paragraaf 5.1. Op basis van de transitie en reorganisatie van Intermetzo in de afgelopen jaren hebben wij in 2014 een analyse gemaakt van de metingen zoals ze Intermetzo breed zouden moeten worden uitgevoerd om onze kwaliteit van zorg in beeld te brengen.

1. Metingen rondom effect van de zorg

Routine Outcome Monitoring (ROM) van problematiek van cliënten is in 2014 verder geïmplementeerd. Nadruk heeft hierbij gelegen op het ontwikkelen van een zuinig ROM systeem dat voor de gehele organisatie kan gelden en aansluit op het nieuw te implementeren perspectiefplan. Per zorg/onderwijsonderdeel kunnen dan aanvullende metingen worden gedaan die het effect van het specifieke product kunnen meten.

Rondom ROM neemt Intermetzo ook deel aan een aantal landelijke initiatieven: ROM zoals opgezet binnen de academische werkplaats waar JJI Lelystad deel van uitmaakt (zie hoofdstuk 3.2), zal dienen als mal voor alle JJI's in Nederland.

Binnen de JeugdzorgPlus is verder gegaan met de implementatie van de JeugdzorgPlus monitor. Intermetzo heeft daarbij subsidie vergaard voor 2 deelonderzoeken naar de validiteit van de monitor. Deze onderzoeken zijn in 2015 afgerond. Intermetzo neemt deel aan de Expertraad ROM van het kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie.

2. Metingen rondom cliënttevredenheid

Binnen de verschillende onderdelen binnen Intermetzo worden diverse soorten. Clienttevredenheidmetingen uitgevoerd. Vaak zijn er per sector voorgeschreven metingen. In 2015 is er verder onderzoek plaats vinden naar de cliënt tevredenheidsmetingen die het beste resultaat genereren. Daarnaast zal onderzocht worden in welke mate gebruik gemaakt kan worden van digitale mogelijkheden door bijvoorbeeld on-line de vragenlijsten af te nemen.

3. Metingen rondom veiligheid

Rondom de veiligheid en het welzijn van de cliënt worden in de verschillende organisatieonderdelen incidentregistraties uitgevoerd. Binnen een aantal locaties van voormalig LSG-Rentray en Zonnehuizen gebeurt dit met I-task, dat direct ook om een analyse van het incident vraagt. Deze incidenten worden per casus, team en locatie geanalyseerd. Bij een aantal andere locaties wordt Sirius gebruikt om incidenten te melden. Alle locaties gaan vanaf 2015 In Sirius (cliëntvolgsysteem) de incidenten melden. De metingen worden op teamniveau, binnen de sturingslijn en intermetzobreed besproken in o.a. veiligheidscommissies. In een aantal organisatieonderdelen wordt daarnaast een veiligheidsbarometer afgenomen om de veiligheidsbeleving van cliënten in kaart te brengen.

5.5 Klachten

Intermetzo zet zich in voor het bereiken van het perspectief van de jongere. In een organisatie als deze, met een bijzonder complexe doelgroep die niet altijd vrijwillig in zorg zijn en in een dynamische omgeving, komt het voor dat jongeren een klacht hebben over hun verblijf of over de behandeling of hun ouders. Dan is het belangrijk om dit met elkaar te bespreken. Als het niet lukt om er samen uit te komen kan een klacht worden ingediend bij een klachtenfunctionaris of bij de onafhankelijke klachtencommissie. Klachten zien we als een aanknopingspunt om onze activiteiten te verbeteren.

In 2014 is gewerkt met een klachtenregeling voor Intermetzo 'zorg' en twee klachtenregelingen voor 'onderwijs'. In de klachtenregelingen is beschreven hoe Intermetzo met klachten omgaat. Zo wordt geregeld wie er mogen klagen, welke termijnen er gelden, wie zitting mogen nemen in een klachtencommissie en welke bijstand er kan worden ingeroepen. De klachtenregelingen zijn beschikbaar via de website van Intermetzo.

Cliënten en leerlingen worden over hun rechten geïnformeerd zodra de zorg en/of het onderwijs aanvangt. Cliënten kunnen ook gebruik maken van een onafhankelijke vertrouwens- persoon die hen ondersteunt in het zoeken naar de meest geschikte oplossing in die betreffende situatie. De functie van onafhankelijk vertrouwenspersoon voor cliënten is onderbracht bij externe partijen. Intermetzo werkt met onafhankelijke vertrouwenspersonen van het AKJ, Zorgbelang Gelderland, PVP en LSR. De vertrouwenspersoon heeft tot taak de belangen van cliënten te behartigen en zo nodig te ondersteunen bij klachten. Daarnaast onderhoudt de vertrouwenspersoon contacten met jongeren (via onder meer bezoeken aan leefgroepen) en heeft hij of zij periodiek overleg met de directie.

Nieuw in 2014 is de rol van de klachtenfunctionaris. De klachtenfunctionaris is een medewerker van Intermetzo die in gesprek gaat met de klager en bekijkt wat de meest geschikte route is om de klacht of effectieve wijze bij de klager weg te nemen, bijvoorbeeld door bemiddeling of het doorverwijzen naar een onafhankelijke vertrouwenspersoon.

Klachten die niet kunnen worden opgelost, worden behandeld door de onafhankelijke klachtencommissie. Intermetzo heeft drie commissies, één voor 'zorg', één voor 'onderwijs' en één voor 'justitiële jeugdzorg'.

De leden van de klachtencommissie zijn onafhankelijk en werken niet bij Intermetzo. De leden gedragen zich onpartijdig en hebben een geheimhoudingsplicht. Afhankelijk van de aard van de klacht wijzigt de samenstelling van de leden die bij de zitting aanwezig zijn.

De klachtencommissie werkt op basis van hoor en wederhoor. De cliënt die een klacht indient, wordt uitgenodigd om zijn klacht toe te lichten aan de drie leden van de klachtencommissie. Waarbij de cliënt zich kosteloos kan laten bijstaan door een onafhankelijke vertrouwenspersoon die binnen elk organisatieonderdeel beschikbaar is.

De klachtencommissie doet binnen zes weken, na het moment van het indienen van de klacht, uitspraak of geeft haar oordeel aan alle betrokkenen waaronder tenminste de cliënt en de directeur, die op basis van dit oordeel beziet of en zo ja welke verbeteracties er nodig zijn. Als de klachtencommissie de termijn niet haalt, laat zij dit weten aan alle betrokkenen, waarbij zij aangeeft wanneer zij uitspraak doet.

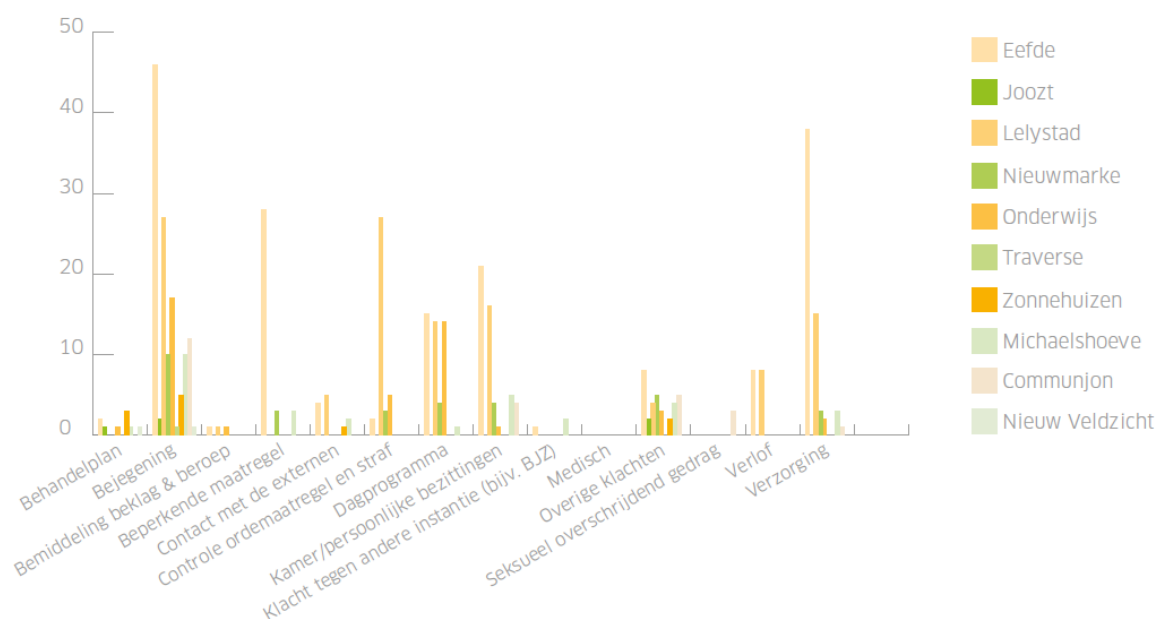
De uitspraken en oordelen van de klachtencommissies zijn in 2014 allemaal één op één overgenomen en op die manier uitgevoerd. De cliënten en leerlingen van Intermetzo hebben 443 keer gebruik gemaakt van de klachtenprocedure, waarbij zij hun klacht hebben voorgelegd aan een klachtenfunctionaris of aan de klachtencommissies. Zie voor een overzicht van klachten (totaal en uitgesplitst per organisatie onderdeel) de DigiMV.

Van de 443 klachten worden 117 klachten bij de klachtenfunctionaris en 326 klachten bij de klachtencommissie ingediend. De klachtenfunctionaris gaat in beide situaties aan de slag met de klacht van de klager om te komen tot een snelle en effectieve oplossing, zodat de cliënt weer tevreden is. Bij de justitiële jeugdzorg is de maandcommissaris de bemiddelaar. De bemiddeling slaagt 257 keer, waardoor deze klachten geen behandeling behoeven door de onafhankelijke klachtencommissie. Voor dit jaarverslag zijn de overblijvende 186 klachten van belang. Die zullen hieronder verder worden besproken.

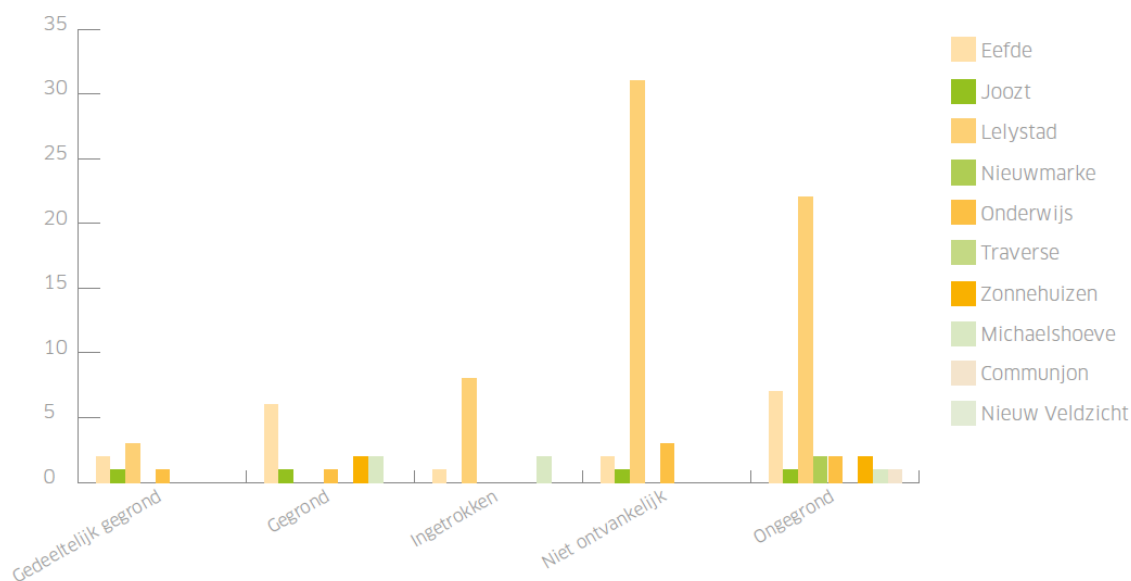
De verschillen in het aantal ingediende klachten door de cliënten/leerlingen van de verschillende organisatieonderdelen is erg groot. Duidelijk wordt dat een groot deel van de klachten gaat over de beperkende maatregelen/controle, orde- en strafmaatregelen. Deze klachten worden ingediend door cliënten die voor hun behandeling verblijven in een gesloten setting.

Van alle ingediende klachten is in de twee onderstaande grafieken weergegeven wat de aard en de uitkomst van de klachten is.

Grafiek 1 Aantal klachten naar aard

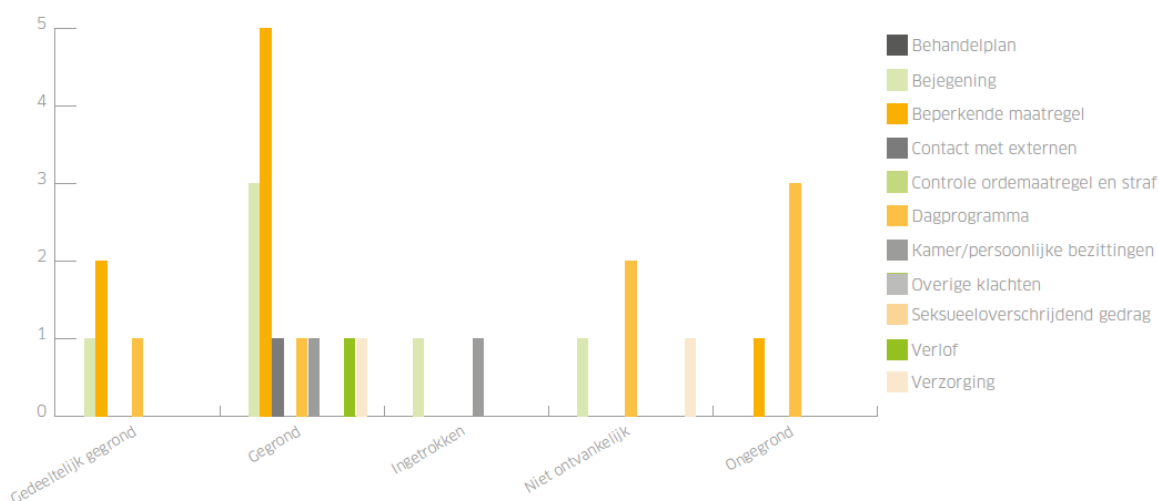


Grafiek 2 Uitspraak van de klachten



De grafiek “Uitspraak van de klachten” geeft weer dat 15% (19) van de klachten door de klachtencommissie gegrond of gedeeltelijk gegrond is verklaard. De aard van deze gegronde klachten is in de grafiek “Aard van de klachten per uitspraak” af te lezen. Hierin is ook van de andere uitspraken zichtbaar wat de aard van de klachten is geweest. De focus gaat uit naar de gegronde en gedeeltelijk gegronde klachten. Hieronder zal eveneens worden verantwoord welke maatregelen hierop zijn genomen.

Grafiek 3 Aard van de klachten per uitspraak



Aard van de gegronde klachten

Van de gegronde (inclusief de gedeeltelijk gegronde) klachten gaan 7 klachten (38%) over het toepassen van beperkende maatregelen, 4 klachten over de bejegening (21%) richting de cliënt, 2 klachten over het contact met externen (11%) en 2 klachten over het dagprogramma (10%). De andere gegronde uitspraken hebben betrekking op uiteenlopende soorten klachten. Het gaat hierbij om een klacht over verzorging, verlof, de kamer/persoonlijke spullen en een specifieke klacht waarbij meer communicatie met groepsleiding wordt gewenst door middel van een groepsmailbox met groepsleiding.

Van het totaal aantal klachten dat door de klachtencommissie wordt behandeld zijn 37 klachten niet-ontvankelijk verklaard, 38 klachten ongegrond verklaard en zijn 11 klachten als nog op de zitting ingetrokken. De overblijvende klachten zijn nog in behandeling op het moment waarop deze cijfers worden gegenereerd.

Verbeteringen

Als gevolg van de uitspraken heeft Intermetzo ingezet op verbetering. Dit is gedaan op diverse onderwerpen en zowel voor uitspraken waarbij de klacht gegrond is verklaard als bij andere uitspraken. In die gevallen doet de klachtencommissie veelal een aanbeveling. De genomen maatregelen worden hieronder toegelicht.

Begin 2014 is het zoeken geweest naar de juiste werkwijze om de klachten op een verantwoorde wijze te behandelen. Dit is het gevolg van diverse veranderingen in de organisatie. De RVE structuur met de bijbehorende directeuren is omgezet naar sturingslijnen.

Om de klachtenafhandeling sneller te laten verlopen zijn medewerkers gevraagd om de rol van klachtenfunctionaris te vervullen en zijn alle integraal leidinggevenden verantwoordelijk gemaakt voor de afhandeling van de klachten. Vervolgens is de directeur ook nauwer betrokken bij de klachtenafhandeling.

Ook brievenbussen waarin de klachten worden gedeponneerd worden dagelijks geleegd en vertrouwenspersonen zijn op de hoogte gebracht van de wens om klachten waarbij zij ondersteunen digitaal in te dienen om zo de doorlooptijd niet te vertragen.

Veel klachten gaan over het niet mogen roken. Dit is het gevolg van het rookbeleid op basis van gewijzigde wetgeving. Hier is diverse keren aandacht voor geweest via de nieuwspagina, de nieuwsbrief, in het MT en andere betrokken medewerkers.

Daarnaast zijn er ook veel klachten ingediend over de minimale keuze in televisiezenders. Hier is door een expert naar gekeken en is een oplossing geboden. De oplossing bleek onvoldoende en op dit moment worden enkele componenten van de satellietinstallatie vernieuwd.

5.6 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk

Mobiliteit

Het jaar 2014 is voor veel medewerkers een roerig jaar geweest, wat gepaard ging met onzekerheid. De visie van Intermetzo is dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen ontwikkeling en mobiliteit en hierin een actieve en regio voerende houding aannemen. Door mobiliteitsbevorderende maatregelen krijgen individuele medewerkers de kans effectief te werken aan hun eigen mogelijkheden. De omvang en diversiteit van de organisatie heeft een positief effect op de loopbaanmogelijkheden voor de medewerkers.

De medewerkers die in 2014 (beoogd) boventallig werden, zijn door hun leidinggevende begeleid in hun mobiliteit en hebben daarnaast een werk naar werk traject aangeboden gekregen van HR Solutions (onderdeel van randstad) of de Mensium groep. Om leidinggevenden hierin te ondersteunen hebben zij een training doorlopen en is er een handboek ontwikkeld.

Personele reductie

De transitie in de zorg voor jeugd en de keuzes in de strategische koers veroorzaakten een noodzaak voor personele reductie.

Professionalisering medewerkers

In 2014 zijn verschillende activiteiten ingezet en gecontinueerd in het kader van professionalisering. Er zijn referereerbijeenkomsten over het leefklimaat gehouden en er heeft deskundigheidsbevordering plaatsgevonden, gericht op thema's als seksualiteit, voorkomen van en omgaan met agressie, middelengebruik, (meldcode) huiselijk geweld en kinder- mishandeling. Tevens hebben de teams op de teamdagen stilgestaan bij deskundigheidsbevordering en intervisie op verschillende onderdelen. De erkenningen voor de opleidingsplaatsen zijn opnieuw verstrekt voor Arts Verstandelijk Gehandicapte zorg (AVG-arts), Gezondheidspsycholoog (GZ-psycholoog), Psychotherapeut en klinisch psycholoog. Daarnaast is door Calibris een verlenging afgegeven als erkend leerbedrijf. De kinder- en jeugdpsychiaters zijn in staat gesteld hun AMS budget volledig te benutten.

Professionalisering en Beroepsregistratie

Intermetzo heeft ervoor gekozen om het competentieprofiel Jeugdzorgwerker voor alle medewerkers in een uitvoerende functie in het primaire proces waar HBO-niveau vereist is, ongeacht werksetting en/of cao, van toepassing te laten zijn. Alle medewerkers die vallen onder bovengenoemde doelgroep zijn verzocht om zich te registreren in het beroepsregister Jeugdzorgwerker.

Naast dat Intermetzo met de registratie van de medewerkers werkzaam in de zorg voor jeugd (incl. JJI en Jeugdzorgplus) voldoen aan de wettelijke eisen (verantwoorde werktoedeling), geeft Intermetzo hiermee aan het belangrijk te vinden te werken met geregistreerde medewerkers, ongeacht werkveld/cao. Daarnaast vergroot het de flexibiliteit van zowel organisatie als medewerker om op verschillende plekken in of buiten de organisatie te kunnen worden ingezet.

Verloopcijfer

Het verloopcijfer van 2014 is 23,83%. Dit is een hoger percentage dan voorgaande jaren (2012, 16.96 % en 2013, 20.46%). Gezien de personele reductie die heeft plaatsgevonden, is dit geen verrassing en te herleiden.

Verzuimbegeleiding

Het 'eigen-regie model' (de leidinggevende voert de regie in het verzuimproces en is casemanager in de uitvoering van de Wet Poortwachter) heeft verder vorm gekregen. De medewerker zelf heeft een belangrijke verantwoordelijkheid in het voorkomen en beperken van verzuim. Het beleid richt zich maximaal op de inzetbaarheid van de medewerkers. De aanpak heeft geleid tot verzuim van 5.76 %. Ten opzichte van 2013 is dit een stijging. Dit valt deels te verklaren doordat de onzekere periode ook zijn wissel heeft getrokken op medewerkers. Eind 2014 was sprake van beduidend hogere verzuimcijfers dan we gewend waren. Er is vervolgens extra aandacht besteed aan verzuim. De overleggen van het sociaal medische team zijn anders ingericht, met als doel minder casuïstiek en meer intervisie, in de nieuwsberichten voor leidinggevenden wordt extra aandacht besteed aan verzuim en met de arbodienst zijn afspraken gemaakt over de dienstverlening. Verzuim heeft een prominente plaats gekregen in de management.

6. Financieel beleid

6.1 Hoofdpijnen financieel beleid

Het financiële beleid van Intermetzo is gericht op een gezonde financiële huishouding die ook voor de toekomst voorziet in een positief resultaat, een goede liquiditeitspositie en een gezond weerstandvermogen. Onze liquiditeit moet borgen dat wij op korte termijn aan de schulden en verplichtingen kunnen voldoen. Het beschikken over voldoende solvabiliteit is cruciaal om toekomstige onzekerheden en risico's op te kunnen vangen.

2014 stond in het teken van de verdere voorbereiding op de decentralisatie van de zorg voor jeugd per 1-1-2015. In dit kader zijn portfolio keuzes voorbereid en de kostprijzen van onze producten vastgesteld. Een nieuw zorgregistratiesysteem is geïmplementeerd. De contractafspraken met gemeentes over de inkoop 2015 zijn afgerond. De reeds in 2013 ingevoerde ratio'sturing is verder geoperationaliseerd; de personeelskosten zijn in lijn gebracht met de toekomstige inkomsten en de materiele kosten zijn waar mogelijk geflexibiliseerd.

6.2 Financiële resultaten 2014

Omzet

In 2014 is de omzet met € 3,5 mln. afgenomen ten opzichte van 2013. De totale omzet bedraagt in 2014 € 143,2 mln. ten opzichte van € 146,7 mln. in 2013. Alle categorieën van opbrengsten laten voor wat betreft de dienstverlening verschuivingen zien die per saldo een afname van € 672.000 laten zien. Hierin is een eenmalige bijdrage in het kader van de Saneringsregeling leegstand gesloten jeugdzorg begrepen. Daarnaast zijn de overige opbrengsten met € 2,8 mln. afgenomen, doordat in 2013 onroerend goed is verkocht.

Resultaat

Ondanks de genomen maatregelen en verdere personele krimp van circa 6,5% is het tij niet gekeerd en is het verlies ten opzichte van 2013 toegenomen met € 933.000 tot € 6,6 mln. De belangrijkste oorzaak van het verlies is de afwaardering van het onroerend goed ten bedrage van € 10,6 mln. Het negatieve resultaat is onttrokken aan het eigen vermogen.

Continuïteit

De jaarrekening 2014 is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling van de stichting. Vanaf 2014 heeft Intermetzo, met de decentralisatie van de jeugdzorg in aantocht, zich voorbereid op de veranderende en in omvang onzekere inkomstenstromen als gevolg van de transitie. Door het vergroten van de flexibiliteit, de veranderingen (zowel groei als krimp) een standaard onderdeel van de bedrijfsvoering te maken. De getroffen maatregelen hebben niet het gewenste effect opgeleverd. Hierdoor is in 2014 een operationeel resultaat gerealiseerd van € 6,6 miljoen negatief.

Teneinde de zorgverlening te kunnen blijven continueren ontvangt Stichting Intermetzo sinds 2015 subsidie van de Transitie Autoriteit Jeugdzorg. Op 7 december 2015 heeft de TAJ een subsidie toegekend ad EUR 8,7 miljoen. Deze subsidie is verstrekt onder de voorwaarde dat bij de besteding sprake dient te zijn van onvermijdbare kosten. Op 22 juli 2016 heeft de TAJ de tweede aanvraag frictiemiddelen van Intermetzo ad EUR 20,2 miljoen goedgekeurd onder voorbehoud van effectuering van de overname door Pluryn. Op 1 september 2016 is Intermetzo door middel van een bestuurlijke fusie gefuseerd met Pluryn.

De combinatie van dalende opbrengsten en de oplopende bedrijfskosten hebben geresulteerd in bovenstaande operationele resultaten. In combinatie met de toegenomen voorfinanciering van de zorg en de negatieve cashflow is een direct liquiditeitstekort ontstaan in 2015. Door de subsidie van de Transitie Autoriteit Jeugdzorg en het niet door de Rabobank per direct opeisen van de langlopende

lening is een acuut faillissement afgewend. De volgende omstandigheden duiden op een onzekerheid van materieel belang die gereede twijfel kan doen ontstaan over het vermogen van Intermetzo om haar continuïteit te handhaven:

- Afhankelijkheid van de definitieve toekenning van de gelden van Transitie Autoriteit Jeugdzorg;
- Onzekerheden ten aanzien van het realiseren van de prognoses voor wat betreft de noodzakelijke kostenbesparing en de omzet realisatie.

Door de raad van bestuur van Intermetzo zijn sinds 1 september 2016 de volgende maatregelen genomen om de gewenste transitie te realiseren en daarmee de continuïteit van Intermetzo veilig te stellen:

- Opstellen van nieuwe begrotingen voor de jaren 2017 en 2018 uitgaande van een verdere integratie van de Intermetzo activiteiten binnen de Pluryn-organisatie;D
- Daling van de overheadkosten van Intermetzo door het realiseren van onder meer synergie-effecten als gevolg van integratie van processen met de organisatie van Pluryn;
- Het reduceren van management binnen de organisatie, met als doel een sterke verlaging van de huidige personeelskosten;
- Het op orde brengen en houden van de financiële bedrijfsvoering, waaronder het in lijn brengen van de bedrijfskosten met de geprognostiseerde opbrengsten in combinatie met een significant verbetering in het werkkapitaalbeheer en de daarmee onder druk staande liquiditeit;
- Versterken van het integraal management binnen de organisatie, teneinde bovenstaande genoemde doelstellingen te realiseren;
- Het op korte termijn (eerste half jaar 2017) beëindigen van de zorg op de locaties Veldheim en Stenia voor een verdere bundeling van de activiteiten, dan wel beëindigen van verliesgevende locaties;
- Het actief inspelen op veranderingen in (zorg)markt en bijbehorende financiering.

Met bovenstaande maatregelen kan de beoogde transitie worden doorgezet. Ten behoeve hiervan is een meerjarenbegroting t/m eind boekjaar 2018 opgesteld. In de meerjarenbegroting wordt gewerkt met drie verschillende scenario's (Een best case, een second best en worst case). Voor de verschillende scenario's is een bijbehorende kasstroomprognose gemaakt. De belangrijkste parameters in de kasstroomprognose die een directe weerslag hebben op de levensvatbaarheid en de continuïteit van de bedrijfsvoering van Intermetzo zijn de daadwerkelijke contractering van de geprognostiseerde opbrengsten, het in lijn krijgen van de bedrijfskosten bij de dalende opbrengsten, de realisatie van de ontvangen transitie autoriteit gelden, investeringen en adequaat werkkapitaalbeheer. Voor een naderde uitwerking van de belangrijkste aannames alsmede de risico's en onzekerheden van de kasstroomprognoses wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen in de geconsolideerde jaarrekening 2014.

Op basis van de aannames concludeert de raad van bestuur dat het hanteren van de continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Wel wijst de raad van bestuur op de risico's die inherent zijn aan het maken van veronderstelling over toekomstige ontwikkelingen in de opbrengststromen en de bijbehorende daadwerkelijke contractering. Evenals de risico's met betrekking tot beheersen van de bedrijfskosten, investeringen en een adequaat werkkapitaalbeheer en de gehanteerde veronderstellingen over de hoogte van parameters in de gebruikte scenario's. Daarnaast dient de verantwoording en definitieve toekenning van de ontvangen gelden van de Transitie Autoriteit Jeugdzorg plaats te vinden in overeenstemming met de uitgaven en de gehanteerde prognoses. Voor meer gedetailleerde informatie wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen in de geconsolideerde jaarrekening 2014 van Stichting Intermetzo Zorg.

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn,

wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Zorginstelling Intermetzo heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden, en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2015. Vanwege de verwevenheid van taken en kasstromen, is gekozen de bedrijfswaarde berekening toe te passen op clusters van samenhangende kasstroom genererende eenheden.

Bij de bepaling van de contante waarde van de toekomstige kasstromen is in verband met de onzekerheden over de definitieve uitwerking van de beleidsvoornemens, de temporisering van de maatregelen, de gevolgen daarvan voor de omvang van de cliëntenpopulatie, de mogelijkheden tot externe verhuur van vrijgekomen ruimten e.d. een tweetal scenario's uitgewerkt en zijn belangrijke veronderstellingen gehanteerd bij de berekening van de contante waarde van de kasstromen. Hiervoor wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen in de geconsolideerde jaarrekening 2014 van Stichting Intermetzo Zorg.

Het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de toekomstige kasstromen bedraagt € 10,6 mln. Dit bedrag is ten laste van het resultaat 2014 gebracht. Voor een meer gedetailleerde uiteenzetting van de Bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening 2014 van Stichting Intermetzo Zorg.

Vermogenspositie

De totale vermogenspositie van Intermetzo is in 2014 als gevolg van het negatieve exploitatieresultaat, afgenomen tot € 10,8 mln. (2013: € 17,5 mln.)

De solvabiliteit berekend als het totale eigen vermogen in verhouding tot de totale opbrengsten bedraagt 7,5% (2013: 11,9%). In de zorgsector wordt gezien het toenemend risicoprofiel uitgegaan van een vrije reserve van 15% tot 20% van het budget. Intermetzo streeft er naar om de vrije reserves in relatie tot het budget minimaal op 15% te hebben en te laten toenemen naar 20%.

De solvabiliteit uitgedrukt als het totale eigen vermogen in relatie tot het balanstotaal bedraagt 19,1% (2013: 26,2%). Dit percentage wordt sterk beïnvloed door de op de (gesaldeerd) balans opgenomen waarborg activa en bijbehorende waarborghypotheek. Wanneer deze posten afzonderlijk worden gepresenteerd, bedraagt de solvabiliteit 10,2% ten opzichte van 15,1% in 2013.

De liquiditeitspositie van Intermetzo is in 2014 volgens planning verlopen en van voldoende niveau gebleven. De in december ontvangen subsidie vanwege de saneringsregeling jeugdzorg plus heeft een positief effect op de liquide middelen eind 2014. Als gevolg van onder andere de transitie is de liquiditeitspositie in 2015 licht gedaald ten opzichte van 2014.

Investerings- en financieringsbehoefte

In 2014 heeft in het kader van de optimalisatie van het vierkante meter gebruik een analyse van de vastgoedportefeuille plaatsgevonden. Dit heeft er toe geleid dat een aantal panden zullen worden afgestoten. De investeringen in 2014 bedragen € 1,6 mln. en betreffen vervangingsinvestering. Met name in installaties, inventaris en automatisering. De financiering van de investeringen heeft plaatsgevonden uit eigen middelen.

6.3 Toekomstverwachtingen

Als gevolg van de decentralisatie van de zorg voor jeugd naar de gemeentes per 1-1-2015 zijn zowel de budgetten als de tarieven onder druk komen te staan. Intermetzo heeft hierop geanticipeerd door reeds in 2014 te starten met het in lijn brengen van de personeelsformatie met de in 2015 te verwachten omzet. Reeds ingezette flexibilisering van de kosten zijn verder doorgevoerd. Met de bestaande ratiosturing gebaseerd op continue groei en krimp heeft Intermetzo ingezet op flexibiliteit om in te kunnen blijven spelen op veranderingen in de financiële kaders.

De tijdige beschikbaarheid van liquiditeit gaat in de komende jaren een nog belangrijkere rol spelen. Het bestaande beleid met vaste bevoorschotting zal na de decentralisatie niet langer vanzelfsprekend zijn. Goede contractafspraken hierover met gemeentes zijn daarom belangrijk. Voor 2015 heeft Intermetzo hierover passende afspraken kunnen maken.

In 2015 wordt het strategisch vastgoedbeleid bijgesteld en heeft besluitvorming plaatsgevonden over de vervangende huisvesting voor de locaties in Zeist. De investeringen die hieruit voortvloeien zijn in kaart gebracht. In overleg met de banken is de financieringsbehoefte verder ingevuld.

Vanaf 2016 opereert Intermetzo onder het bestuur en toezicht van PHG. Dat betekent dat Intermetzo hetzelfde financieel beleid toepast als alle andere onderdelen binnen PHG en verantwoordelijk is voor het bijdragen aan de organisatorische en financiële doelstellingen van PHG. Op basis van de ingezette koers heeft het bestuur er alle vertrouwen in nabije toekomst positieve financiële resultaten worden gerealiseerd.