

# Maatschappelijk Jaarverslag 2015

intermetzo 



# Inhoudsopgave

Ten geleide .....	5
Voorwoord .....	6
DEEL I: Inhoudelijk jaarverslag .....	8
1. Profiel van de organisatie .....	9
1.1 Algemene identificatiegegevens .....	9
1.2 Structuur .....	9
2. Kernprestaties .....	14
2.1 Kernactiviteiten en nadere typering .....	14
2.2 Kengetallen Intermetzo .....	14
2.3 Personeelsformatie .....	14
3. Maatschappelijk ondernemen.....	16
3.1. Dialoog met cliënten en omgeving.....	16
3.2. Samenwerking .....	16
3.3 Pro Intermetzo .....	21
3.4. Bijdrage aan maatschappelijke doelen .....	22
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap .....	23
4.1 Normen voor goed bestuur en toezicht.....	23
4.2 Jaarverslag raad van toezicht .....	23
4.4 Medezeggenschap.....	29
5. Beleid, inspanningen en prestaties .....	34
5.1 Algemeen verslag beleidsjaar.....	34
5.2 Cliëntprofielen .....	42
5.3 Kwaliteitsbeleid .....	44
5.4 Klachten .....	45
5.5 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk .....	49
6. Financieel beleid.....	51
6.1 Hoofdlijnen financieel beleid .....	51
6.2 Financiële resultaten 2015.....	52
6.3 Toekomstverwachtingen .....	55
Bijlagen.....	57

Bijlage 1: Medezeggenschap Cliënten (lokaal).....	58
Bijlage 2: Certificeringen Intermetzo.....	64
Bijlage 3: Leden Ondernemings- en Medezeggenschapsraden.....	65
Bijlage 4: Zorginhoudelijke methodieken.....	67
Bijlage 5: Jaarverslag Geneesheer-Directeur.....	69

## 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. Per 1 september 2016 wordt het bestuur van Stichting Intermetzo 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 nieuwe raad van toezicht van Intermetzo formeel vastgesteld en goedgekeurd. De nieuwe raad van bestuur heeft hoofdstuk 6 Financieel beleid van het Maatschappelijk jaaverslag 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

2015 was voor Intermetzo een turbulent jaar. Intermetzo is daar niet uniek in. De transitie van de jeugdzorg naar de gemeenten is voor alle aanbieders en voor alle gemeenten een ongelofelijke complexe opgave.

Intermetzo moest in 2015 alle zijlen bijzetten. Door de tegenvallende aanmelding van kinderen en jongeren stond het jaar voornamelijk in het teken van de opbrengsten in lijn brengen met de uitgaven.

Intermetzo ziet het als haar missie om kinderen en jongeren zo veel mogelijk thuis te laten opgroeien. Helaas is dit niet altijd mogelijk.

Intermetzo biedt zorg aan die kinderen en jongeren met meervoudig complexe problematiek die onvoorwaardelijke aanwezigheid en kracht van hun ouders ontberen en tijdelijk of langdurig professioneel opgevoed en behandeld moeten worden. Intermetzo biedt deze zorg zo kort mogelijk, altijd gericht op de best haalbare verandering in de toekomst: "Naar een betekenisvol bestaan".

Al in 2012 is Intermetzo begonnen met het voorsorteren op de transitie van de zorg voor jeugd naar gemeenten; het vormgeven van 'die achterkant'. Intermetzo heeft toen op grond van haar kernactiviteiten gekozen voor een positionering als zeer specialistische aanbieder, waarbij op alle niveaus in de organisatie 'ontschot' wordt gewerkt.

Wij lopen nog steeds ver op de troepen vooruit. De transformatie van de aanvullende zorg is nog in volle gang en wordt nog altijd gedreven vanuit het oude verkokerde verantwoordingsstelsel. Het is van het grootste belang dat wij samen met onze opdrachtgevers een modus vinden waarin deze complexe – dure – zorg goed kan worden uitgevoerd en verantwoord.

Inmiddels staat er wel een stevig fundament, maar zijn wij nog lang niet klaar. Samen met alle partners willen wij verder bouwen aan deze hoogwaardige intersectorale geïntegreerde zorg voor jeugdigen en gezinnen. Onvoorwaardelijke zorg voor de meest complexe jeugd.

## **Uitgangspunten van de verslaglegging**

In het Jaardocument 2015 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 2015 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 Jeugdwet, de WLZ 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 2015 bestaat uit (1) het inhoudelijk onderhavig jaarverslag met daarin opgenomen het maatschappelijk jaarverslag en de kwantitatieve gegevens die worden ingevoerd in het DigiMV en (2) een separaat document met de jaarrekening, het financieel jaarverslag.

### **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 2015. Er wordt ingegaan op de doelen voor 2016, het kwaliteitsbeleid, kwaliteit van zorg, klachten en personeelsbeleid. In deel 2, het financieel jaarverslag, wordt tot slot het financieel beleid en de jaarrekening beschreven.

## **DEEL I: Inhoudelijk jaarverslag**



# 1. Profiel van de organisatie

## 1.1 Algemene identificatiegegevens

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

## 1.2 Structuur

### *Juridische structuur*

Intermetzo bestaat in 2015 uit de volgende rechtspersonen:

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

Eind 2013 is een voorgenomen besluit tot wijziging van de stichtingenstructuur genomen. Per 1 januari 2016 zijn Stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd, stichting LSG-Rentray en stichting LSG-Rentray LVG juridisch gefuseerd in één stichting, de stichting Intermetzo Zorg. Daarmee zijn alle zorgactiviteiten ondergebracht in één stichting. Er zijn nog wel twee onderwijsstichtingen binnen Intermetzo: Stichting stichting Intermetzo Onderwijs en stichting Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs. Intermetzo kent vanaf 2016 nog één steunstichting, die gerichte steun verleend aan de voorzieningen van stichting Intermetzo Zorg en de daaraan verbonden instellingen of activiteiten in de ruimste zin van het woord.

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 Wet Langdurige Zorg (WLZ; gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg). Stichting LSG-Rentray LVG verzorgt tevens een deel van de activiteiten die gefinancierd worden vanuit de WLZ (gehandicaptenzorg).

Stichting LSG-Rentray verzorgt activiteiten die vallen onder de Jeugdwet (open jeugdzorg en JeugdzorgPlus), de Beginselenwet Justitiële Jeugdinrichtingen (justitiële jeugdzorg), de WLZ 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.

### Organisatiestructuur

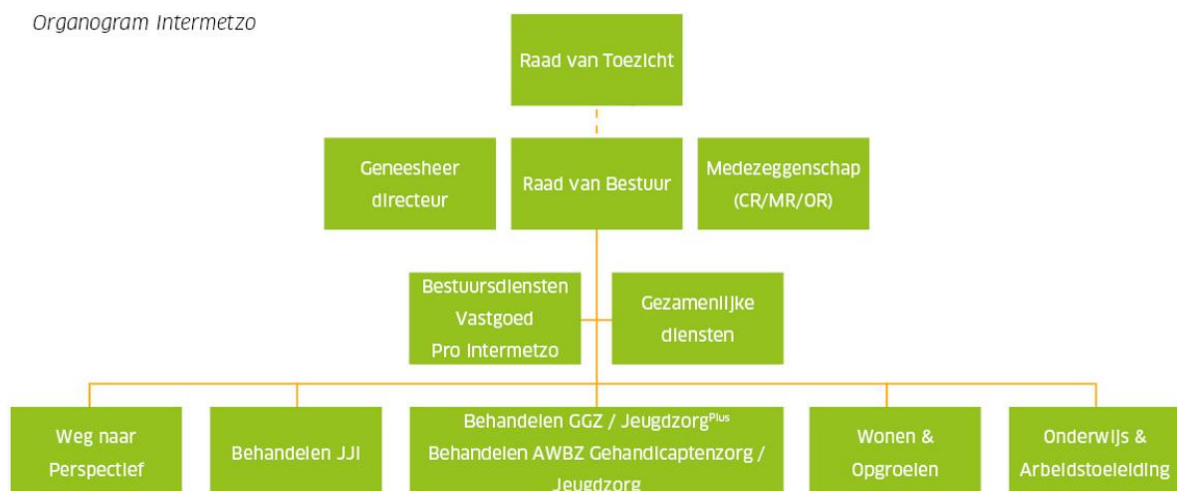
Intermetzo is naar vier sturingslijnen georganiseerd. De vier sturingslijnen zijn:

- 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 het Bestuurssecretariaat, Juridische Zaken, Strategie & 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 WLZ-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<sup>Plus</sup>, justitiële jeugdzorg en (speciaal) onderwijs te bieden.

De capaciteit als instelling voor verblijf als bedoeld in de Wet langdurige zorg is 466 plaatsen:

- 92 plaatsen voor verzekerden met een Verstandelijke handicap met de verblijfsspecificatie Licht verstandelijk gehandicapten (jeugdigen).
- 92 plaatsen voor verzekerden met een Verstandelijke handicap met de verblijfsspecificatie Verstandelijk gehandicapten algemeen.
- 115 plaatsen voor verzekerden met een Verstandelijke handicap met de verblijfsspecificatie Licht verstandelijk gehandicapten (jeugdigen) met gedragsproblemen.
- 6 plaatsen voor verzekerden met een Verstandelijke handicap met de verblijfsspecificatie Observatieplaatsen.
- 109 plaatsen voor verzekerden met een Verstandelijke handicap met de verblijfsspecificatie SGLVG-verblijf.
- 52 plaatsen voor verzekerden met een Verstandelijke handicap met de verblijfsspecificatie Licht verstandelijk gehandicapten (jeugdigen) met achtervang.

Vanuit de WLZ is er sprake van een toelating voor 24 plaatsen Licht verstandelijk beperkte (jeugdigen) met psychiatrische problematiek (MFC).

## **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 Jeugdinstelling
	GGZ-polikliniek
	Expertisecentrum Kwetsbare Meiden
Nijkerk	Jeugdzorg <sup>Plus</sup>
Deelen	LVB (residentieel)
Eefde	Jeugdzorg <sup>Plus</sup>
	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 <sup>Plus</sup>
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 <sup>1</sup>
Jeugdzorg <sup>Plus</sup>	Kinderen/jongeren 10-18 jaar	
Provinciale jeugdzorg	Kinderen/jongeren/verzorgers	
WLZ jeugdzorg	Kinderen/jongeren 10-23 jaar	LVB/VG <sup>2</sup> , OBC, MFC
GGZ jeugdzorg	Kinderen/jongeren 10-21 jaar	Psychiatrische stoornis i.c.m. LVB TRTC

### 2.2 Kengetallen Intermetzo

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

Financieringsvorm	Capaciteit	In zorg verslagjaar	In zorg op 31-12	Opbrengsten in euro's (x 1.000)
WLZ	822*	270	182	17.060
ZvW **	-	170	107	415
Jeugdwet **	822*	3.356	2.339	86.137
Justitiële jeugdzorg	78	277	72	13.638
Onderwijs	n.v.t.	536		11.629

\* Betreft alleen intramurale capaciteit en er is geen onderscheid gemaakt tussen WLZ en Jeugd, omdat deze zorg niet gescheiden is op de capaciteiten. De capaciteit is de capaciteit van de actieve groepen in december 2015.

\*\* voor ZvW en de DBC's binnen de jeugdwet is geen capaciteit opgenomen omdat dit geen intramurale zorg betreft.

### 2.3 Personeelsformatie

Op 31 december 2015 heeft Intermetzo 1.943 medewerkers (1.474,3 fte) in dienst. Hiervan is 65% vrouw (1.273) en 35% man (670).

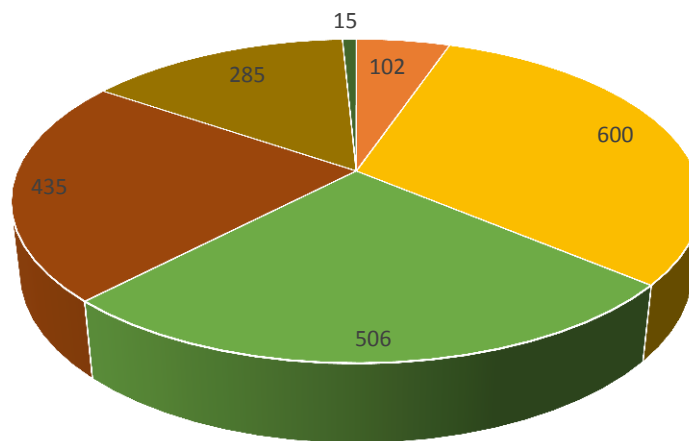
De onderstaande grafiek geeft de verdeling over de sturingslijnen weer (in aantallen en in fte).

<sup>1</sup> Licht Verstandelijke Beperkt / Very Intensive Care

<sup>2</sup> Licht Verstandelijk Beperkt / Verstandelijk gehandicapt

## Medewerkers in loondienst

### Aantal per leeftijdscategorie



■ <25 ■ 25-34 ■ 35-44 ■ 45-54 ■ 55-64 ■ >=65

## **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 kennisinstututen die in 2015 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 basiszorg 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 2015 dan ook wederom veel aandacht gekregen en is in 2016 verder 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 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 (JOM) werkt Intermetzo in de provincie Utrecht samen met De Rading en Lijn5. JOM vormt onder andere een gezamenlijk front-office voor gespecialiseerde zorg ([www.jeugdhulp-opmaat.nl](http://www.jeugdhulp-opmaat.nl)). In 2016 is er een evaluatie gehouden om te onderzoeken hoe het JOM zich verhoudt tot de nieuwe ontwikkelingen in het veld.

Binnen het zorggebied Noord-West is er een nauwe samenwerking met Spirit en Transferium. In gezamenlijkheid de zijn zij de JeugdzorgPlus-aanbieders voor alle jongeren uit het zorggebied voor wie de JeugdzorgPlus onderdeel is van het zorgtraject. De aanbieders hebben regelmatig afstemming, het overleg richt zich met name op de toeleiding.

Binnen de gesloten jeugdzorg wordt gewerkt met Trajectzorg. Het doel is om versnippering van zorg te voorkomen, en de jongeren sneller en duurzamer te helpen bij hun zoektocht naar het 'gewone leven'. In Utrecht ligt er rondom dit onderwerp, samen met De Rading, Lijn5, Youké, Samen Veilig Midden-Nederland en VSO de Sprong, een getekend convenant. De Hogeschool Utrecht is als onderzoeksinstituut hieraan verbonden en heeft onderzoek gedaan naar de implementatie in het veld. In 2015 is het proces geëvalueerd en zijn er aanbevelingen gedaan voor mogelijk uitbereiding, aanpassing en verbreding van de werkwijze.

In 2015 is de samenwerking met buurt- en wijkteams in Utrecht geïntensiveerd. Dit krijgt onder andere vorm door het bieden van scholing aan buurt- en wijkteamorganisatie Lokalis ten aanzien van het thema gehechtheid. Intermetzo draagt haar specialistische kennis over aan Lokalis om hen te trainen in het herkennen van signalen, het wegen van deze signalen, het bieden van passende begeleiding of het doorverwijzen naar de juiste vervolginstantie. Deze vorm van samenwerken sluit aan bij de missie van Intermetzo om aanvullend te zijn op het werk van anderen en de beweging naar de voorkant te ondersteunen. Ook worden gezamenlijk pilots uitgevoerd waar medewerkers van het buurtteam onderdeel van zijn. Door deze intensieve samenwerking is het mogelijk om snelle beslissingen te nemen en acties uit te voeren rondom het op- en afschalen van zorg. Mede door in de uitvoering van de pilots en verantwoordelijkheden te beleggen bij de teams zijn ook medewerkers zich bewuster gaan worden van deze waardevolle samenwerking. Tevens neemt Intermetzo deel aan het logistiek beraad dat door Lokalis georganiseerd wordt. Deze bijeenkomsten staan in het teken van leren van casuïstiek.

## **Flevoland**

In Flevoland werkt Intermetzo samen met Triade, Vitree, 's Heerenloo en Samen Veilig. 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. Dit vormt een opmaat voor het bestuurlijk overleg. De doelstelling van deze overleggen is het vormgeven en uitwerken van de transitie- en transformatiedoelstellingen en innovatieontwikkelingen in de regio Flevoland.

## **Twente**

Met Jarabee had Intermetzo tot en met 31 december, 2014 een samenwerkingsovereenkomst in de vorm van een hoofd- en onderaannemerschap voor de provinciale jeugdzorg. 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, is deze samenwerking in 2015 voortgezet in een vorm die past bij de veranderende omgeving en de positionering van beide organisaties in de regio. In praktijk betekent dit dat Jarabee in Twente beschikbaar is voor de tweedelijns gespecialiseerde jeugdzorg en Intermetzo aanvullend, daar waar nodig, derdelijns gespecialiseerde jeugdzorg biedt. Hiermee vormen we samen een doorlopende keten van op- en afschaling in de gespecialiseerde jeugdzorg en werken we waar mogelijk, samen om de beste zorg voor de cliënt te organiseren.

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' dat in het eerste kwartaal van 2015 'in de lucht' is gegaan.

## **Overijssel**

Vanuit het principe 'een weg voor elke jeugdige' hebben Dimence Groep en Intermetzo in 2015 de samenwerking voortgezet zoals in 2014 is afgesproken ('preferred partnership', juni 2014). Concreet wordt er samengewerkt in de kinder- en jeugdpsychiatrische expertise voor jeugdigen met acute psychiatrische problematiek. Daarnaast hebben Dimence en Intermetzo gezamenlijk een woon-behandelgroep 'Perspectief' ontwikkelt; Dimence voert regie over deze woon-behandelgroep en Intermetzo verwijst jongeren vanaf 16 jaar met een stoornis in het autisme-spectrum door naar deze woon-behandelgroep.

Daarnaast is het Overijsselse ketenproject, waarin Intermetzo en Dimence, samen met Pactum, Ambiq en Trias in participeren, voortgezet. Doel is om de aansluiting van jongeren die vanuit de gesloten jeugdzorg doorstromen naar open jeugdzorg of jeugd GGZ, door warme overdracht en uitwisseling van deskundigheid te verbeteren zodat deze succesvol verloopt en terugval voorkomen wordt.

## **Gelderland**

Voor Zorggebied Oost (provincies Flevoland, Gelderland en Overijssel) is er van oudsher een nauwe samenwerking met de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH). Sinds 2015 leveren ook De Hoenderloo Groep-Pluryn en Horizon JeugzorgPlus zorg voor Gelderse jongeren met een machtiging gesloten jeugdzorg. Binnen het centrale plaatsing-coördinatiepunt in deze regio, wordt regelmatig afgestemd tussen de jeugdbescherming en JeugdzorgPlus-aanbieders. Omdat de JeugdzorgPlus in alle gevallen slechts een fase is in een zorgtraject van een kind, is er veelvuldig contact tussen Intermetzo en haar voorliggende partners in de diverse zorgdomeinen.

Voor het langdurig veilig wonen en opgroeien heeft Intermetzo de samenwerking met de Rudolphstichting en Gezinshuis.com verder geïntensiveerd. Zo kan er betere zorg geboden worden voor kwetsbare en getraumatiseerde kinderen die langdurig zijn aangewezen op een vervangende opvoedsituatie. Waar De Glind van oudsher vooral Gelders georiënteerd is, wordt er tegenwoordig nadrukkelijk gekeken naar de landelijke inzet van deze unieke zorgvorm. In 2015 zijn met voornoemde partners de eerste voorbereidingen getroffen voor de ontwikkeling van het product GezinshuisPlus. Dit is primair bedoeld om opname van jonge kinderen in de JeugdzorgPlus te voorkomen dan wel te verkorten. Een Gezinshuis-Plus is een kleinschalige vorm van residentiële zorg voor kinderen met (basaal) sterk ontregeld gedrag, veelal veroorzaakt door complex trauma. Binnen een Gezinshuis-Plus, met maximaal 4 kinderen per gezin, wordt het vanzelfsprekende van een gezin gecombineerd met professionaliteit en vakmanschap op het gebied van jeugdhulp en behandeling. Het Gezinshuis-Plus wordt ondersteund door een specialistisch en op maat gefaciliteerd team. Het team is zorgvuldig samengesteld, met zeer ervaren en specifiek opgeleide professionals. Zij dragen bij aan een specifieke opvoeding en begeleiding van het individuele kind. Het betreft een integrale inzet van dezelfde professionals in alle milieus (wonen/werken/onderwijs/ de (dorp)gemeenschap ). Het betreft ten alle tijden individueel maatwerk.

Intermetzo heeft zich ingezet voor de samenwerking met de relevante partners, zoals Lindenhout, Lijn5, Dimence, GGNet en Pluryn. In de samenwerking is complementariteit van belang. Dit krijgt vorm middels 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.

## **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 kinderen met een Toelaatbaarheidsverklaring van een samenwerkingsverband in Eefde, Rekken, Deventer en Zeist. Er is nauwe samenwerking tussen het onderwijs en de jeugdhulp op de residentiele locaties Eefde, Rekken en Zeist. 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 (o.a. Aquarius (Eduvier), VSO De Sprong), 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**

De JJI in Lelystad heeft in 2015 als verzorgingsgebied Flevoland, de kop Noord Holland en een deel van Amsterdam.

De JJI in Lelystad neemt deel aan structurele overlegvormen met partners uit de strafrechtketen (Raad voor de Kinderbescherming, Openbaar Ministerie, jeugdreclassering, reclassering enzovoorts), zoals het netwerkberaad, het trajectberaad, het Arrondissementaal Platform Jeugdcriminaliteit en het 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 casusoverleg, 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 kennisinstututen**

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 GGZ-instellingen (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](http://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 gezinswoonvormen 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**

Stichting Pro Intermetzo is een steunstichting ten behoeve van Stichting Intermetzo Zorg. Deze steunstichting is niet opgenomen in de consolidatiekring van Intermetzo. 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. Hier is niet altijd geld voor vanuit de reguliere zorg en onderwijsbudgetten. Terwijl dit toch zaken zijn die 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 2015 voor onze kinderen en jongeren bijvoorbeeld aanschaf van kleding, aanschaf spel- en speelmateriaal, bijdrage ontwikkelingsmateriaal, aanschaf van muziekinstrumenten, inrichting van kamers of bijdrage leveren aan grote projecten, bijvoorbeeld AmiGO, een Cruyff Court, inrichting tuin locatie Almere met speeltoestellen en groenvoorziening.

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

### **3.4. Bijdrage aan maatschappelijke doelen**

Intermetzo heeft in 2015 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, vernieuwd op 31 december 2015) 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**

Begin 2015 bestond de Raad uit zes leden, vanaf maart 2015 uit vijf. In 2015 zijn twee leden afgetreden en is één lid benoemd. Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een termijn van vier jaar. Zij kunnen eenmaal herbenoemd worden.

De voorzitter van de raad van toezicht is de heer mr. T.H.J. Joustra.

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 2015

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Benoemd (B) en herbenoemd (H)
Mr. T.H.J. Joustra Voorzitter	Voorzitter Onderzoeksraad voor Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter raad van toezicht Rijksuniversiteit Groningen</li> <li>• Voorzitter Algemeen Bestuurscollege Koninklijke Bibliotheek</li> <li>• Lid bestuur Nationaal Groenfonds; Voorzitter Dutch Milk Foundation;</li> <li>• Voorzitter Raad van Advies G4S Group;</li> <li>• Lid Raad van Advies Struik Food Group;</li> <li>• Lid Raad van Advies Autoriteit Persoonsgegevens;</li> <li>• Lid bestuur Stichting Maatschappij en Veiligheid</li> </ul>	B: 1 maart 2010 H: maart 2014
Drs. J.V. Muller MBA MSM Lid Remuneratiecie, Voorzitter Kwaliteitscommissie	Voorzitter raad van bestuur Arkin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid raad van toezicht van het Calandlyceum;</li> <li>• Lid Bestuur museum Dolhuys,</li> <li>• Lid van het bestuur van de Stichting Postacademische (G)GZ opleiding Amsterdam;</li> <li>• Lid Bestuur van de Landelijke stichting Familievertrouwenspersoon (LsFVP);</li> <li>• Vice-voorzitter NIP (Nederlands Instituut voor Psychologen);</li> <li>• Voorzitter bestuur kwaliteitsontwikkeling GGz</li> </ul>	B:19 april 2007 H: 2011 Termijn verlengd i.v.m. vele wisselingen binnen de Raad, omwille van continuïteit.
R.E. Hoozemans Lid Auditcommissie	Algemeen Directeur Mediq Medeco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Check-Points; Lid Raad van Commissarissen Finland Oy;</li> <li>• Lid ouderraad/ medezeggenschapsraad openbare basisschool Stichting Wijzer</li> </ul>	B: 1 juni 2014
Dr. C.M.G.J. Houtzagers Lid Kwaliteitscommissie	DGA CEConsult (Houtzagers Beheer B.V.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid raad van toezicht van NSPOH;</li> <li>• Bestuurslid VVAO, afdeling Haarlem;</li> <li>• Lid raad van toezicht van</li> </ul>	B: 1 juni 2014



Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Benoemd (B) en herbenoemd (H)
		Socius Noord-Holland Zuid; • Lid Raad van Commissarissen van Coöperatie HONK; • Lid RvT van Aafje; • Lid RvC Naviva Kraamzorg	
B.J. Krouwel Voorzitter Auditcommissie	Eigenaar van Bart Jan Krouwel Advies	• Voorzitter Raad van Commissarissen Fûns Skjinne Fryske Enerzjy; • Voorzitter Raad van Commissarissen OutSmart B.V.; • Voorzitter bestuur en Cie. Ethiek Stichting Mores; • Lid Raad van Advies HERMON Erfgoed B.V.; • Lid Strategische Adviesraad TNO Energy.	B: 26 mei 2015

#### **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 2015 is drie keer extra vergaderd, waarmee het totaal aantal vergaderingen op negen 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.

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 financiële 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. In verband met de wisselingen in de raad van toezicht is in 2015 geen evaluatie uitgevoerd, deze staat gepland voor 2016.

#### **Belangrijke thema's in 2015**

##### **Gevolgen stelselherziening en resultaatontwikkeling**

Veelvuldig is gesproken over de gevolgen van de stelselherziening voor Intermetzo. Hierin kwamen onder meer het verloop van de instroom van cliënten, de toenemende complexiteit van zorg als gevolg van de gekozen strategie en de afspraken met de gemeenten naar voren. Elke vergadering zijn de financiële resultaten, de resultaten op de diverse KPI's en de liquiditeitsprognoses besproken.

De raad van toezicht is nauw betrokken geweest bij de gesprekken met de Transitieautoriteit Jeugd en de aanvraag die hier in augustus 2015 gedaan is.

### **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 meer is een zogenaamde teambarometer besproken met de raad van toezicht, waarin per team inzicht is gegeven in kwaliteit en stabiliteit. In de kwaliteitscommissie zijn specifieke onderwerpen verder uitgediept.

### **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. 2015 was het jaar waarin de vastgoedstrategie geactualiseerd is. Deze is besproken in de raad van toezicht.

Eind 2015 heeft de raad van bestuur een tweetal scenario's voorgelegd aan de raad van toezicht inzake de huisvestingssituatie in Zeist (locaties Veldheim en Stenia). Het scenario van verhuizing naar Valkenheide is naar aanleiding van deze bespreking verder voorbereid.

### **Onderwijs**

In 2015 zijn diverse ontwikkelingen binnen de onderwijsstichtingen van Intermetzo besproken. Zo is een waarnemend directeur Onderwijs aangesteld vanwege het vertrek van de directeur. Er is daarnaast gesproken over de positie van Onderwijs binnen Intermetzo en de wijze waarop dit nu en in de toekomst het best kan worden vormgegeven. Ook is de raad van toezicht geïnformeerd over de kwaliteit van de diverse scholen en de plannen van aanpak om op onderdelen kwaliteit te verhogen.

### **Fusie stichtingen**

In 2015 vonden twee juridische fusies plaats. De steunstichtingen van Intermetzo zijn samengegaan in één stichting en de drie zorgstichtingen zijn tevens gefuseerd tot één stichting, de stichting Intermetzo Zorg. De raad van toezicht heeft de nieuwe statuten vastgesteld de bijbehorende besluiten genomen.

Overige bespreekpunten in 2015 waren:

- Ontwikkelingen in de Gezamenlijke Diensten: Voor de Gezamenlijke Diensten van Intermetzo is gekozen voor een kleine, effectieve en gecentraliseerde dienst met gestandaardiseerde en geautomatiseerde processen, schaalbare diensten en state of the art kennis. De raad van toezicht is door de raad van bestuur op de hoogte gehouden van het verloop van het adviestraject. Tevens is gesproken over het uitbesteden van de IT-diensten.
- Kraaiveld: In 2015 heeft Intermetzo zorg gerealiseerd voor een aantal cliënten van Zorginstelling Lievegoed. Eén van die cliënten viel al onder de behandelverantwoordelijkheid van Intermetzo. De raad van toezicht heeft zich laten informeren over de gemaakte afspraken, borging kwaliteit van zorg en de financiering.
- Ook in 2015 heeft de raad van toezicht gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de geneesheer-directeur.

### **Auditcommissie**

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

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan bod:

- Ontwikkelingen vastgoed en verkoop van panden;
- Kaderbrief en nulbegroting 2016;
- Afhandeling jaarrekening 2014;
- Personele krimp en afvloeiing boventalligen;
- Inkoopbesparingen;
- Benchmark overheadkosten

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 2014;
- Eerste concept Accountantsrapport 2014;
- Eerste concept Maatschappelijk jaarverslag 2014;
- Eerste concept Jaarrekening 2014;
- Maandrapportages;
- Kaderbrief, nulbegroting en jaarplannen 2016.

### **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 2015 vier keer bijeen gekomen. Er is uitgebreid gesproken over het professioneel statuut van Intermetzo, het veiligheidsbeleid en de visie op medische zorg. Ook dwang en drang is een belangrijk thema geweest voor de commissie en het beleid hieromtrent is gedeeld. Elke

vergadering is de teambarometer ingebracht, waar per team is aangegeven wat de 'gevoelstemperatuur' is wat betreft de kwaliteit van de geboden zorg.

De kwaliteitscommissie heeft Intermetzo geadviseerd over bijvoorbeeld verbeteringen in het monitoren van de kwaliteit van zorg en heeft ontwikkelingen op het gebied van brandveiligheid en dwang en drang nauwlettend gevolgd. Daarnaast zijn de volgende onderwerpen besproken:

- Inspectierapporten en rapportages incidenten en calamiteiten;
- Verklaring omtrent Gedrag voor alle medewerkers;
- Audit Extra Beveiligde Kamers;
- Plan 'Bouwen aan de Toekomst': Specifiek Residentieel Behandelen

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

Vergadering 26 mei 2015	Vaststellen jaarrekening 2014 onder voorbehoud van DBC discussie Vaststellen Maatschappelijk Jaarverslag 2014 Akkoord op verkoop pand Amersfoortseweg te Apeldoorn
Vergadering 6 juli 2015	Akkoord op verkoop pand Mariannelaan te Apeldoorn
Vergadering 1 september 2015	Goedkeuring besluit tot juridische fusie van de drie zorgstichtingen Besluit tot juridische fusie van de drie steunstichtingen
Vergadering 30 september 2015	Benoeming de heer Dortland tot interim lid raad van bestuur
Vergadering 4 november 2015	Akkoord op uitwerking scenario huisvesting regio Zeist Vaststellen jaarrekening Pro Intermetzo
Vergadering 7 december 2015	Vaststellen van nulbegroting 2016 Vaststellen van begroting JJI 2016

### 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 december 2015

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie onbetaald
Drs. F.H. (Frank) Candel	Voorzitter raad van bestuur Intermetzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid bestuur Stichting Arnhemse Groene Long</li> <li>• Lid bestuur Jeugdzorg Nederland</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Maatschappelijke Adviesraad NIFP</li> <li>• Lid bestuur Stichting 180</li> <li>• Voorzitter raad van toezicht Stichting Musea Arnhem</li> </ul>
Drs. A. (Ans) van de Maat	Lid raad van bestuur Intermetzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurlijke portefeuille Jeugdzorg Nederland: Preventie en signalering seksueel misbruik in de jeugdzorg</li> <li>• Lid Commissie Azough</li> <li>• Lid Taskforce mensenhandel</li> </ul>
Dr. Ir. R.J. (Rob) Dortland (lid raad van bestuur Intermetzo)	Directeur / Eigenaar Dortland Advies, Heerde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter dagelijks bestuur Skal Biocontrol, Zwolle</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Nederlands Bakkerij Centrum, Wageningen. (tot 1/4/2016)</li> <li>• Voorzitter College van Deskundigen IKB Varken</li> </ul>

## 4.4 Medezeggenschap

### Centrale cliëntmedezeggenschap

Intermetzo heeft de medezeggenschap van haar cliënten centraal ingericht. Per 26 januari 2015 zijn de twee centrale cliëntenraden, één vanuit voormalig LSG-Rentray en één vanuit Zonnehuizen, gefuseerd. Vanaf dat moment is er een Centrale Cliëntenraad voor Intermetzo. Daarnaast wordt gewerkt met lokale cliëntenplatforms rondom en groep van teams (vallende onder één leidinggevende). Op die manier wordt de cliëntenmedezeggenschap zo dicht mogelijk bij de jongere georganiseerd en rondom de leidinggevende die goed weet wat er bij de locatie speelt.

In 2015 is vijf keer gezamenlijk overleg geweest met de centrale cliëntenraden van Intermetzo.

De cliëntenraden hebben de volgende adviesaanvragen ontvangen:

- Verhuizing locatie Kop van Deelen
- Aanpassing van het Instellingsbesluit Cliëntmedezeggenschap
- Klachtenreglement
- Beleid sociale media
- Benoeming ad interim bestuurder
- Nulbegroting 2016

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 zijn in 2015 de volgende onderwerpen besproken met de cliëntenraden:

- Kwaliteit van zorg: incidenten en calamiteiten, inspectierapporten, kwaliteitscommissie, voorkomen seksueel overschrijdend gedrag, Verklaring omtrent Gedrag voor medewerkers.
- Huisvesting in regio Zeist (Zonnehuizen);
- Financiën, contractering 2016 en reorganisatie;
- Klachtencommissie Intermetzo: benoemingen en kennismaking;

- Pilot intake en screening;
- Terrein Borculo en samenwerking met COA;
- Presentatie sturingslijn Wonen & Opgroeien en sturingslijn Behandelen;
- Ouderparticipatie: deelname cliëntenraad, informatie over CR op de website, werving nieuwe leden;
- Externe ontwikkelingen.

De gesprekken met de cliëntenraden over de diverse beleidsissues hebben Intermetzo gevoed in de beleidsontwikkeling. Intermetzo heeft dit als zeer constructief en waardevol ervaren. Samen met de cliëntenraad is Intermetzo van mening dat de cliëntenparticipatie verder uitgebouwd dient te worden zowel lokaal als centraal.

De platforms gaan hier lokaal invulling aan geven. Daarnaast zijn binnen Intermetzo 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 activiteitenaanbod.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de onderwerpen die zijn besproken en de adviezen die zijn uitgebracht door de lokale platforms en jongerenraden in 2015.

### **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 vanaf 1 april 2015 volgens de nieuwe structuur georganiseerd. Vanaf april 2015 is er één ondernemingsraad, de OR Intermetzo, en twee medezeggenschapsraden, MR Intermetzo en MR Intermetzo Zonnehuizen.

### **OR Intermetzo**

De Ondernemingsraad Intermetzo bestaat uit vijftien 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 2015 van de bestuurder negen instemmingverzoeken en zes adviesaanvragen ontvangen:

<b>Instemmingverzoeken</b>	<b>Reactie OR</b>
Reglement Geschillen arbeidsvoorwaarden	Instemming
Leer- en ontwikkelbeleid	Instemming
Arbodienstverlening tijdelijke verlenging contract	Instemming
RI&E en PvA Lelystad	Instemming

Beleid bedrijfshulpverlening	In behandeling
Werktijden locatie Verlengde Slotlaan	Instemming
Beleid specifieke groepen medewerkers	Instemming
Arbodienst tijdelijke constructie	Niet in behandeling genomen
Beleid EVC	Instemming
<i>Adviesaanvragen</i>	<i>Advies OR</i>
Aanvulling adviesaanvraag organisatiewijziging GD	Negatief
Verhuizingen (raamadvis)	Positief
Verhuizing Kop van Deelen	Positief
Verhuizing Vigilius	Positief
Personeel- en salarisadministratie	Positief
Benoeming interim lid raad van bestuur	Positief

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 is op veel punten opvolging gegeven. Zo gaf de OR aanvullingen op de raamadvisaanvraag Verhuizingen, is kritisch en constructief meegedacht in het instemmingsverzoek werktijden Verlengde Slotlaan en adviseerde de OR over de communicatie met medewerkers. 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 dezen besloten het besluit ten uitvoering te brengen en heeft dit toegelicht aan de OR. Er zijn specifieke afspraken gemaakt met de OR over de uitvoering van het besluit.

De OR is over veel onderwerpen, al dan niet op eigen verzoek, door de bestuurder geïnformeerd, zoals ontwikkelingen in het vastgoeddossier, de inzet van uitzendkrachten, incidenten, personele krimp en mobiliteit, ICT-ontwikkelingen en samenwerkingsverbanden.

De nieuwe OR heeft kennisgemaakt met de raad van toezicht. Een afvaardiging van de raad van toezicht is tot slot één keer aanwezig geweest bij de OV-vergadering.

### **Medezeggenschapsraad Onderwijs**

De twee onderwijsstichtingen binnen Intermetzo hebben beide 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 Intermetzo Onderwijs en Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs, cliënten en medewerkers, vertegenwoordigen. De MR-en kunnen een eigen standpunt innemen en daarnaar handelen.

Intermetzo (Zonnehuizen) Onderwijs is in 2015 tweemaal van directie gewisseld.

### MR Intermetzo Onderwijs

De MR Intermetzo Onderwijs bestaat uit vijf leden in schooljaar 2014-2015 en uit vier leden in schooljaar 2015-2016. De MR heeft in 2015 drie instemmingverzoeken en één adviesaanvraag ontvangen, de overige onderwerpen zijn aangeboden in 2014 en nog in behandeling:

<b>Instemmingsverzoeken</b>	<b>Reactie MR</b>
Benoeming directeur onderwijs a.i.	-
Formatie 2015 - 2016	In behandeling
Schoolgidsen 2015 - 2016	Instemming
Herziening functieboek	In behandeling
Nieuwe klachtenregeling onderwijs	In behandeling
Basismodel of overleg model hanteren nieuwe cao PO	Instemming voor basismodel
Begroting 2016	In behandeling
Arbo beleidsplan	In behandeling
Procedure VOG	Instemming
<b>Adviesaanvragen</b>	<b>Advies MR</b>
Gesprekkencyclus	In behandeling
Onderwijstijd en vakantie 2015 – 2016	Positief

Naast de onderwerpen waar de MR instemmings- of adviesrecht op heeft, is in 2015 ook gesproken over de volgende zaken:

- De reorganisatie binnen Intermetzo Onderwijs. In augustus 2015 is de reorganisatie volgens plan afgesloten, waarbij alle doelstellingen zijn bereikt;
- Toekomst van Onderwijs binnen Intermetzo;
- Incidenten binnen Onderwijs;
- Veiligheid binnen Onderwijs;
- Inspectierapporten en de verbeterplannen;
- Vorderingen rondom de uitvoering van de nieuw-/verbouw van de schoollocatie Eefde;
- De hoogte van het overheadpercentage en de diensten die hieronder vallen;
- Ontwikkelingen schoollocatie Rekken;
- Ontwikkelingen schoollocatie Deventer, project P4W;
- Bevoegdheid van de leerkrachten;
- Formatieplan in combinatie met voorstel verandering invulling functies.

### MR Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs

De MR Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs bestaat uit acht leden in schooljaar 2014-2015 en uit acht leden in schooljaar 2015-2016. De MR heeft in 2015 acht instemmingverzoeken en drie adviesaanvragen ontvangen:

<b>Instemmingsverzoeken</b>	<b>Reactie MR</b>
MR reglement	Instemming
MR statuut	Instemming
MR huishoudelijk reglement	Instemming



Verzuimbeleid	Geen instemming
Pestprotocol	Geen instemming
Schoolgids 2015 – 2016	Instemming
Jaarplannen schoollocaties	Instemming
Klachtenregeling	Instemming
<b>Adviesaanvragen</b>	<b>Advies MR</b>
Vakantierooster 2015 – 2016	Positief
AI DO Onderwijs (2*)	Positief
Meerjarig financieel beleid	Niet aangeleverd

## **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 de zorg vragen haar 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**

Op het gebied van huisvesting kende Intermetzo successen en ook een aantal teleurstellingen. Zo is er tussen de gemeente Lochem en Intermetzo overeenstemming bereikt over een aangepast bouwplan voor de school op ons terrein in Eefde. Dit bouwplan voorziet niet in een gedeeltelijke nieuwbouw zoals in eerste instantie bedoeld, maar in renovatie. Handhaven van het bestaande gebouw betekent grotere flexibiliteit doordat er meer vierkante meters worden gerealiseerd, dan te realiseren is met in nieuwbouw. Daarnaast is het duurzamer en past het binnen het budgettaire kader.

Door de inzet van een meevallend aanbestedingsresultaat in het voorjaar van 2015, was het in overleg met de gemeente ook mogelijk om te investeren in de realisatie van een klimaatinstallatie voor het gehele schoolgebouw waarmee het op dit vlak voldoet aan het Kwaliteitskader Frisse Scholen B. In de zomer van 2016 wordt de renovatie afgerond.

Helaas bleek het in 2015 ondanks intensief zoeken nog steeds niet mogelijk alternatieve huisvesting voor onze jongeren in Zeist te vinden. Beschikbare panden en terreinen bleken veelal niet geschikt onder andere door een niet gewenste combinatie met andere doelgroepen op dezelfde terreinen, doordat deze te kort beschikbaar of te duur qua noodzakelijke investering en exploitatie bleken. Een ingezet project om tot enige kwaliteitsverbetering van de bestaande panden in Zeist te komen, is vanwege het ontbreken van voldoende middelen niet gerealiseerd.

Eind 2015 blijkt echter dat de krimp ook mogelijkheden biedt voor de oplossing van de herhuisvesting. Het gaat hierbij om het beperkt bijplaatsen van semipermanente huisvesting op ons terrein Valkenheide in Maarsbergen en de huur van een locatie van een particuliere eigenaar voor minder jongeren dan eerder voorzien. In het voorjaar 2016 zullen hier besluiten over worden genomen.

De ingezette koers om bestaande leegstand te reduceren door optimalisatie en/of alternatief gebruik, verhuur aan derden, verkoop en afstoten van huurpanden kent in 2015 succesvol vervolg. Dit geldt ook voor leegstand als gevolg van de uitvoering van onze strategische koers en de krimpende vraag. Panden en gronden die niet (meer) bijdragen aan de doelstelling van Intermetzo zijn eind 2015 grotendeels afgestoten. De basis hiervoor ligt in de continue monitoring en verbetering van onze vastgoedsturing. Zo heeft onder meer de beschikbaarheid van essentiële en actuele brondata in ons vastgoedstelsel zoals onder andere het gebouwgebruik, hieraan een belangrijke bijdrage geleverd en zal ook in 2016 informatie geven aan de voortzetting van een adequaat voorraadbeleid.

## **De Weg naar Perspectief**

De Weg naar Perspectief werkt vanuit 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/verzorgers (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 2015 heeft de Weg naar Perspectief moeten anticiperen op de invoering van de Jeugdwet en de daarmee gepaard gaande decentralisatie van de zorg voor jeugdigen naar de gemeenten. De decentralisatie per 1 januari 2015 heeft een grote impact gehad op de veranderende structuren rondom de toeleiding naar, het organiseren van en financieren van de zorg voor kinderen en jongeren. Hoewel we deze veranderingen zo goed mogelijk met hebben voorbereid, kwamen zorgaanbieders en partners in deze veranderopdracht voor vele uitdagingen te staan.

De sturingslijn Weg naar Perspectief is nog altijd in ontwikkeling maar heeft zich inmiddels weten te positioneren als een vaste waarde voor Intermetzo. In 2015 is een aantal belangrijke mijlpalen behaald:

***Perspectiefbegeleiders*** In de vier kernregio's hebben de teams van perspectiefbegeleiders zich ontwikkeld als een belangrijke schakel tussen Intermetzo en het externe veld. Zij zijn actief richting de lokale en regionale partijen om aandacht te blijven vragen voor de kinderen en jongeren met meervoudig complexe zorgvragen en zijn het gezicht van Intermetzo. Tevens bewaken en sturen perspectiefbegeleiders op het perspectief in verschillende cliënttrajecten van aanmelding tot en met nazorg en leggen zij in- en extern relaties met partners in het belang van het realiseren van het perspectief. Zij spelen een belangrijke rol in het signaleren van vastlopende (knel)casuïstiek. In 2015 zijn er door de perspectiefbegeleiders twintig casussen als zogenaamde 'knelcasus' gemeld. Middels extra inzet van de perspectiefbegeleiders is voor deze casussen een oplossing gerealiseerd.

In 2015 is een start gemaakt met het uitbreiden van de caseload (voorheen gemiddeld 25 cliënten per perspectiefbegeleider) met cliënten met een langdurig perspectief. Initieel werden perspectiefbegeleiders enkel gekoppeld aan cliënten met relatief kortdurende residentiele trajecten.

Sturen op perspectief heeft effectief vorm gekregen door het verzorgen van de volledige uitstroom voor cliënten van de kliniek die langer dan passend op de behandelplek verbleven bij gebrek aan uitstroommogelijkheden. Tevens zorgen zij voor een tijdige en passende vervolgplek wanneer binnen Jeugdzorg<sup>Plus</sup> rechtelijke machtigingen aflopen. Hierdoor zijn er in 2015 geen cliënten geweest die langer dan noodzakelijk gebruik hebben gemaakt van de plaatsing binnen de Jeugdzorg<sup>Plus</sup> afdelingen.

Door de inzet van perspectiefbegeleiders heeft Intermetzo een aantal specifieke zorgvormen kunnen realiseren zoals de Spil en Prefidia. Binnen deze zorgvormen worden cliënten opgevangen die geen

gebruik konden maken van bestaande voorzieningen en waarvoor een nieuwe voorziening is gerealiseerd.

**Cliëntservicebureau** In 2015 zijn door het cliëntservicebureau 1298 aanmeldingen verwerkt. Tevens heeft de afdeling zich ingezet ten behoeve van het aanvragen van initiële beschikkingen. De stelselwijziging per 1 januari 2015 en het van kracht worden van de Jeugdwet met daarin het woonplaatsbeginsel, leidt tot een forse administratieve lastenverzwaring voor het CSB. Intermetzo is hard bezig met alle relevante stakeholders om de hieruit voortvloeiende lasten te beperken. In overleg met behandelaren, cliëntenraad en het cliëntservicebureau is 1 januari 2016 een pilot voor het proces van Screening en Intake gestart. De voorbereidingen hiervoor hebben in 2015 plaatsgevonden. Deze pilot richt zich op het breed implementeren van het perspectief, al bij de start van het zorgtraject. 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. Daarnaast is het doel om de dossieranalyse, screening en mogelijke intake als belangrijke basis van het perspectiefplan verder te verbeteren. Het Screening en Intake-team heeft tevens een belangrijke externe functie. Zij zorgen dat de zorginhoudelijke expertise voor externe verwijzers en ouders goed toegankelijk is en blijft.

**Zorgcontractering** Vanuit de afdeling zorgcontractering zijn de gemaakte contractafspraken over 2015 zo goed mogelijk verantwoord. Deze contractafspraken komen voort uit de 240 contracten die door de afdeling zijn afgesloten met gemeenten (229 contracten), zorgverzekeraars (contracten) en zorgkantoren (5 contracten). De verantwoording en facturatie is op forse uitdagingen gestuit vanwege de decentralisatie van de jeugdhulp naar gemeenten. Hierover vinden intensieve gesprekken met de betreffende gemeenten plaats. Intermetzo heeft jeugdhulp geboden aan cliënten uit 182 individuele gemeenten. Daarnaast heeft de afdeling de contractering met gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars voor 2016 voorbereid en gecoördineerd, waardoor raad van bestuur en directie goede afspraken hebben kunnen maken. Deze afspraken worden door de afdeling intern gemonitord en zijn gebruikt voor de begroting 2016.

**Zorgadministratie** Eind 2014 heeft Intermetzo een afdeling zorgadministratie ingericht vanwege de aanhoudende problematiek rondom het zorgadministratieve proces alsmede de verwachte complexiteit van dit proces na de introductie van de Jeugdwet. De afdeling is daarmee verantwoordelijk voor het up-to-date houden van de kennis en deskundigheid op basis van wet- en regelgeving en dient verder als belangrijke back-office vanuit waar de beschikkingen aangevraagd worden, gesignaleerd wordt op onvolkomenheden in de registratie in het primair proces en vanuit waar de facturatie maandelijks plaatsvindt. De afdeling is wat betreft verantwoording en facturatie op forse uitdagingen gestuit vanwege de decentralisatie van de jeugdhulp naar gemeenten. Hierdoor zijn alle verantwoordingsprocessen in het eerste half jaar 2015 gestagneerd. Daarna zijn de processen voor de meeste financieringsstromen weer goed opgepakt, behalve in het kader van de Jeugdwet. Dit heeft er onder andere toe geleid dat op 31 december 2015 nog een groot deel van de geleverde zorg in het kader van de Jeugdwet niet betaald was. Hierover hebben intensieve gesprekken met de betreffende

gemeenten plaats gevonden. Vanaf de start is de afdeling geconfronteerd met grote vraagstukken en problemen in het volledige proces, in belangrijke mate ook nog samenhangend met de implementatie van het cliëntregistratiesysteem Sirius per 1-1-2014. Daarnaast zijn de vereisten voor de administratie vanuit de in 2015 zeer gedifferentieerde zorgcontractering dermate hoog dat daar in basis niet of nauwelijks aan kon worden voldaan. In oktober is Intermetzo daarom gestart met het programma 'Grip op de zorgadministratie'. Hierbij wordt zij ondersteund door ConQuaestor. Dit programma heeft als belangrijkste taak om het interne zorgadministratieve proces, ook de delen waar dit in belangrijke mate gelieerd is aan het primair proces, zodanig te organiseren dat de verantwoording en de facturatie naar alle opdrachtgevers goed vorm krijgt. Daarnaast zet Intermetzo bestuurlijk in op een vereenvoudiging van de contractuele en administratieve vereisten om ook op die manier bij te dragen aan een goedlopend administratief proces binnen haar eigen organisatie.

### **Behandelen**

In 2015 zien we in toenemende mate dat door verwijzers (huisartsen en ketenpartners) de poliklinieken van Intermetzo worden benut als expertisecentrum voor meervoudig complexe jongeren en gezinnen (gedrag, LVB, psychiatrie).

Er was in 2014 een start gemaakt in de intensivering van de samenwerking tussen de poliklinieken door het team van Maarsbergen naar Zeist te verhuizen. In 2015 is de integratie tussen de poliklinieken verder verstevigd in de vorm van de samenvoeging van de twee poli-teams in Zutphen. Ook het SNAP-team, het Intensief Ambulant team en de dagbehandeling zijn gehuisvest in het pand van de polikliniek in Zutphen. Hiermee is een verbinding gelegd tussen de polikliniek, dagbehandeling en intensief ambulant in de regio. Met Lindenhout is een pilot gestart om door middel van vroegtijdig signaleren van trauma bij kinderen de pleegzorgplaatsing te ondersteunen/versterken.

In Den Haag is in 2015 een samenwerking met de polikliniek en Jeugdformaat gestart om in een gezamenlijk initiatief de pleegzorg te versterken ter voorkoming van voortijdige uitval van kinderen met trauma problematiek.

Er heeft in 2015 een doorontwikkeling van het product dagbehandeling en in te zetten modules plaatsgevonden. Er is gekozen voor een integraal behandel- en onderwijsprogramma waarin systemisch wordt gewerkt aan een helder toekomstperspectief voor de geplaatste kinderen en jongeren. In 2015 zijn de voorbereidingen gestart om ETC de Horizon (een samenwerking tussen school en zorg om jongeren met schooluitval een passend programma te bieden) af te bouwen in verband met onvoldoende financiële voorzieningen.

2015 was voor de kliniek (jeugd-GGZ) een turbulent jaar. Als gevolg van afbouw van klinische bedden is het aantal behandelgroepen teruggebracht van negen naar zes. Daarnaast is de behandelduur geïntensiveerd en verkort. Daartoe is door medewerkers een opzet gemaakt van wat de kliniek biedt aan de doelgroep die zij bedienen. Door de snelle krimp van de kliniek en het vertrek van veel collega's zijn de teams en de ondersteuning einde 2015 in een moeilijke periode gekomen. De

continuïteit van de zorg aan de jongeren verlangde alle aandacht en inspanningen. Eind 2015 is gestart met een intensief programma om de kwaliteit van zorg te herstellen.

De intensieve ambulante teams (GezinsFACT) zijn het afgelopen jaar tot stand gekomen en werken hard aan hun opdracht om residentie vervangende dan wel residentie voorkomende zorg te bieden. Dit heeft geresulteerd in de afname van onze residentiële capaciteit. De teams hebben hierdoor te maken met een zware doelgroep, die eerder residentieel zou zijn opgenomen. Door intensieve samenwerking binnen de teams en gestructureerde vormen van supervisie en overleg, lukt het om een risicovolle doelgroep thuis te behandelen. Intermetzo heeft in vier regio's vijf intensieve ambulante teams.

In 2015 is binnen de residentiele behandeling de verzwaring van de doelgroep meer zichtbaar geworden. Dit als gevolg van een forse verkorting van doorlooptijden in de JeugdzorgPlus dan wel het beleid dat minder snel een machtiging gesloten jeugdzorg wordt aangevraagd of verkregen. Vanwege het niet toe mogen passen van dwang en drang ontstaan meer onveilige situaties voor personeel en andere jongeren. Alle residentiële teams zijn in 2015 getraind in de-escalierend werken.

Afgelopen jaar is binnen het product KDC hard gewerkt aan een verdere integratie van activiteiten voor de meervoudig gehandicapte kinderen (0-21) die aan onze zorg zijn toevertrouwd. Op de locatie in Heimdalen te Eindhoven heeft in 2015 een integratie plaatsgevonden van de verschillende producten (dagbesteding, logeren en ambulante zorg) onder één dak. Dit stelt ouders in de gelegenheid om volledig op maat een zodanig pakket van zorg samen te stellen, waardoor deze doelgroep kinderen (én hun ouders) in staat wordt gesteld om thuis te blijven wonen. KDC Zonning in Zeist heeft zich in het afgelopen jaar naast de MCG-doelgroep verder doorontwikkeld tot een dagbestedingscentrum voor kinderen van Stenia (wonen op terrein). Er is een ontwikkelplan opgesteld en uitgevoerd ten behoeve van verbeterde kwaliteit van het personeel. Ook is geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering voor personeel, waardoor zij beter toegerust zijn op de problematiek van de kinderen.

Binnen de JeugdzorgPlus in Eefde zijn in 2015 de eerste stappen gezet voor een kwaliteitsslag om te komen tot een duidelijke en transparante behandelmodule JeugdzorgPlus, passend binnen landelijke ontwikkeling en trajectgericht denken. De insteek is om een geïntegreerd onderwijs-behandelprogramma te hebben met een nauwe samenwerking tussen de polikliniek en onderwijs. In 2015 is er veel aandacht uitgegaan naar de herimplementatie van de JeugdzorgPlus monitor in Eefde. Dit heeft geresulteerd in een toename van het aantal ingevulde metingen. Dit werd nogmaals bevestigd door een positieve audit door Jeugdzorg Nederland.

Halverwege 2015 is binnen de JeugdzorgPlus in Zeist gestart met een intensief programma om de kwaliteit van zorg te herstellen. Met alle medewerkers zijn gesprekken gevoerd om de plannen voor de toekomst uit te leggen en commitment te creëren. De locatie is door sturing door krimp (vanaf juni 2015) en een reorganisatie (start in december 2015) gekrompen naar een formatie passend bij 32 jongeren. Binnen de reorganisatie vindt er ook een professionaliseringslag plaats. Medio 2015 zijn er

slaapdiensten in de JeugdzorgPlus Zeist geïntroduceerd om ook in de nacht zorg en stabiliteit te realiseren. Voorheen waren er in de nacht alleen beveiligers aanwezig. Verder is de inzet van beperkende maatregelen geminimaliseerd. Zo zijn de deuren van de jongeren niet meer standaard op slot, maar wordt dit alleen als beperkende maatregel ingezet op individueel niveau als de veiligheid daarom vraagt.

Op beide locaties JeugdzorgPlus zijn de leefklimaat onderzoeken uitgevoerd. De verbeterpunten zijn opgenomen in de teamdoelen. Het Moeder&Kindhuis heeft een aanbeveling gekregen door de hoge score.

In het kader van professionalisering zijn in 2015 verschillende activiteiten ingezet en gecontinueerd. Alle medewerkers binnen behandelen zijn geschoold op thema's als seksualiteit (training vlaggensysteem), omgaan met agressie, weerbaarheidstrainingen, medicatie en BHV. Er is aandacht besteed in de teams aan de onderwerpen (meldcode) huiselijk geweld en kindermishandeling.

### **Behandelen JJI**

JJI Lelystad kende in 2015 een operationele capaciteit van 78 plaatsen. Hiervan waren 16 plaatsen bestemd voor de landelijke specialisatie Licht verstandelijke beperking (LVB) en 18 voor de landelijke specialisatie LVB/VIC (very intensive care). 44 plaatsen waren bestemd als regionale voorziening (zowel kort verblijf als lang verblijf). De bezetting in 2015 bedroeg ruim 82% en was daarmee de hoogste van alle JJI's in Nederland.

Een ruime meerderheid van de in de JJI verblijvende jongeren is ouder dan 18 jaar. Dit heeft vooral gevolgen voor de inhoud het dagprogramma. Gecombineerd met de grote groep jongeren met een IQ lager dan 70 wordt vooral ingezet op arbeidstoeleiding en dagbesteding. Daarnaast is veel aandacht besteed aan het systeem, of dit nu ouders betreft of een vaste relatie. In de JJI verblijven ook jonge vaders; om die reden wordt ook hieraan aandacht besteed. In 2015 zijn 181 interventies aangeboden.

### **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. Via deze samenwerking onder de naam Gezinsvormengroep kiezen we voor 'gezinswonen' als referentiekader. Daar waar dat niet mogelijk is, bieden we stabiele woongroepen. In 2015 heeft de nadruk gelegen op de doorontwikkeling van de producten: "gezinswonen", "woongroep in de (beschermde) wijk" en "woongroep op een terrein". Deze doorontwikkeling gebeurt op basis van de Ontwikkelagenda "Wonen 2.0", opgesteld samen met de afdeling Onderzoek&Ontwikkeling, waarin op basis van "uitgangspunten" en programmabeschrijvingen prioriteiten zijn gesteld. Bij het Gezinswonen is een eenduidig Begeleidingsmodel opgesteld dat in 2016 verder geïmplementeerd zal worden. Bij de woongroepen is een eerste opzet gemaakt voor indeling op basis van verschillende leefklimaten. In 2016 zal de Ontwikkelagenda doorlopen.



## **Onderwijs en Arbeidstoeleiding**

**Passend Onderwijs** Passend onderwijs is inmiddels landelijk ingevoerd. Zowel voor Intermetzo Onderwijs als voor Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs geldt dat we in verschillende samenwerkingsverbanden (SWV's) vertegenwoordigd zijn. Onze ondersteuningsprofielen zijn uitgewerkt 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, In september 2015 zijn de doelstellingen behaald en is het sociaal plan afgerond.

De onderwijsinspectie heeft in 2015 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 en te versterken.

## **Intermetzo Onderwijs**

Toeleiding tot arbeid heeft methodisch meer vorm en inhoud gekregen in 2015. 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 binnen het samenwerkingsverband in gesprek met collega-scholen om te komen tot een samenwerkingsvorm van onderwijs en arbeid voor alle leerlingen in Deventer ("Deventer kiest koers").

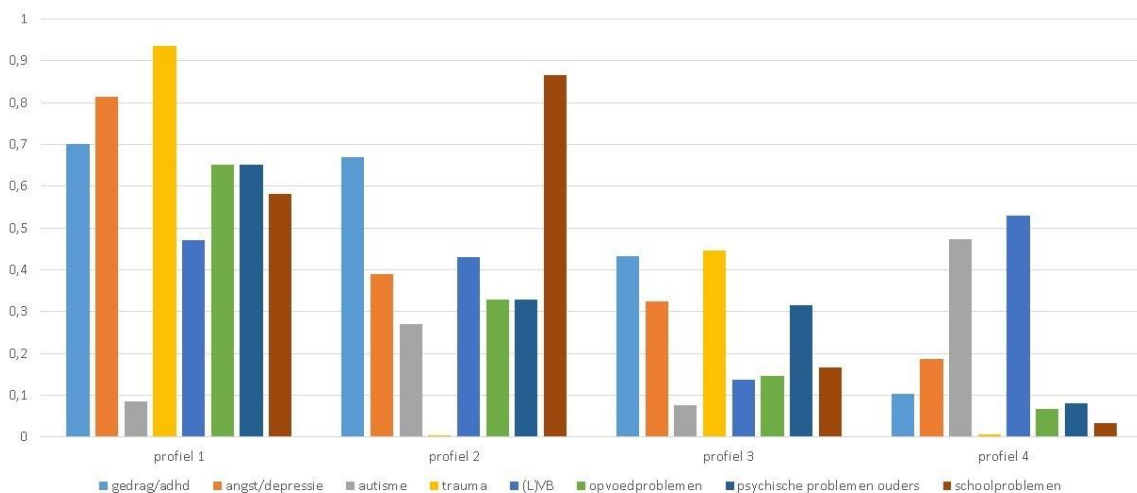
## **Intermetzo Zonnehuizen Onderwijs**

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.

## 5.2 Cliëntprofielen

Om de twee jaar worden 450 cliëntdossiers steekproefsgewijs van Intermetzo wetenschappelijk getoetst. Zo krijgt Intermetzo zicht op de verschillende cliëntprofielen. De resultaten leiden tot verdere ontwikkeling van de ingezette behandeling en geven input voor de toets of het portfolio van Intermetzo overeenkomt met de essentiële functie in het stelsel. In het onderzoek worden de meest kenmerkende - van alle problemen die er spelen geïdentificeerd aan de hand van de DSM en de CAP-J. Ook in 2015 heeft dit onderzoek plaats gevonden. Op basis van deze classificaties wordt vervolgens gekeken of er kenmerkende profielen zijn te onderscheiden qua problematiek. Uit het meest recente onderzoek (2015) blijkt dat er vrijwel altijd sprake is van minimaal één, maar meestal meerdere psychiatrische stoornissen, die al dan niet samengaan met een verstandelijke beperking (in 1 op de 3 cliënten) of somatische problemen (in 1 op de 5 cliënten). Bij 1 op de 3 cliënten heeft de ouder ernstige eigen problematiek, 1 op de 5 cliënten heeft misbruik meegemaakt (voor zover officieel gedocumenteerd). Vrijwel alle cliënten hebben traumatische ervaringen, bij 1 op de 2 tot 3 cliënten is er sprake van ernstig trauma. Ten opzichte van 2013 zijn er 20% meer cliënten in zorg met een OTS-/voogdijmaatregel en is de populatie met een gedwongen zorgmaatregel (Rechtelijke Machtiging, Machtiging Uithuisplaatsing of een PIJ-maatregel) verdubbeld (29%). Op basis van de latente klassenanalyse onderscheiden zich in 2013 drie cliëntprofielen. In 2015 zijn dat er vier.

### Proportie kinderen per type problematiek per profiel



De vier beschreven profielen komen in alle vormen van zorg van Intermetzo voor: van justitiële jeugdinrichting tot gespecialiseerde woonvoorzieningen en vrijwillige residentiële behandelgroepen.

Al deze profielen vragen kennis vanuit zowel de geestelijke gezondheidszorg (GGZ), de jeugd- en opvoedhulp, de verstandelijk gehandicaptenzorg en de forensische sector. Geen van deze sectoren is op zichzelf in staat de passende zorg te bieden zonder expertise uit een ander kennisdomein. Daardoor passen de jongeren niet binnen de behandeling in een sectorale instelling: "teveel gedrags- en gezinsproblemen voor de GGZ, teveel psychiatrische problematiek en risicogedrag (zoals

weglopen, seksueel overschrijdend gedrag) voor de jeugdzorg, en in veel gevallen niet delinquent genoeg voor de forensische zorg of geen forensische maatregel kiezen (bijvoorbeeld voor schorsing onder voorwaarden en komen in dat kader bij ons).

Ook het speciaal onderwijs sluit onvoldoende aan op de ontwikkel- en zorgvraag van deze jeugdigen. Alleen een nauwe samenwerking tussen behandeling, begeleiding, het systeem waar de jeugdige verblijft/woont en onderwijs maakt het mogelijk deze jeugdigen werkelijk een perspectief te bieden op een betekenisvol bestaan. Intermetzo draagt daartoe bij.

### **Profiel 1: Complex trauma**

Ongeveer 21% van de kinderen en jongeren van Intermetzo voldoet aan dit profiel.

De kinderen en jongeren in dit profiel kenmerken zich door ernstige problematiek en ontregeling op alle levensdomeinen. Ze hebben allemaal ernstig traumatiserende gebeurtenissen meegemaakt. Meestal - vaak herhaaldelijk - in de gezinssituatie. Zij ervaren depressie, angst en hebben een laag negatief zelfbeeld. Daarnaast vertonen ze ernstige gedragsproblemen. Ouders ervaren zelf psychische problemen en hebben zeer beperkte opvoedvaardigheden. Ook is er sprake van een zeer onveilig en instabiel gezinssysteem. De urgentie van zorg is erg hoog.

### **Profiel 2: School en sociale problematiek, gedragsproblemen en opvoedingsproblemen**

Dit profiel is in het laatste onderzoek naar voren gekomen. Ongeveer 16% van de kinderen en jongeren van Intermetzo wordt gekenmerkt door dit profiel.

Kenmerkend voor deze jeugdigen zijn de ernstige en acute schoolproblemen en problemen in de sociale omgang met anderen. Deze zijn veroorzaakt door een escalatie van combinaties van psychiatrische problematiek en/of een verstandelijke beperking en gedragsproblemen. De urgentie van zorg is acuut.

Een profiel dat aanvankelijk niet leek te passen binnen ons portfolio maar bij nadere verdieping en analyse van de dossiers complexer bleek te zijn dan werd aangenomen. Dit betreft geen lichte problematiek, maar zware problematiek van een ingewikkelde combinatie op alle leefgebieden. Deze cliënten zijn dan ook terecht bij Intermetzo aangemeld. De voorlopige bevinding is, dat dit mogelijk een mooie eerste ontwikkeling is in de inrichting van het nieuwe jeugdstelsel. Omdat de voorliggende voorzieningen Intermetzo weten te vinden zodra zware problematiek aan de orde is waarop andere zorg moet worden geboden dan de voorliggende voorzieningen kunnen leveren. De verbinding tussen de voorliggende voorzieningen en derdelijns wordt hiermee gelegd.

### **Profiel 3: Trauma, gedrags- en ouderproblematiek**

39% van onze cliënten voldoet aan dit profiel.

De kinderen en jongeren in dit profiel kenmerken zich door de aanwezigheid van externaliserende gedragsproblemen (agressie, stelen, liegen, gedragsstoornis, ADHD) vaak als gevolg van traumatische gebeurtenissen die zij hebben meegemaakt. Het gedrag kenmerkt zich door gedragsstoornissen en/of ADHD. Daarbij kenmerkt één op de drie kinderen uit dit profiel zich door bijkomende ernstige depressie of angststoornissen. Ook kenmerkt deze groep zich door ouders met eigen (psychiatrische)

problematiek, cognitieve beperkingen en/of sociale achterstand. Dit zorgt voor problemen in de opvoedvaardigheden en bedreigt de beperkte of tekortschietende veiligheid en stabiliteit in het gezin.

#### **Profiel 4: (Licht) Verstandelijke Beperking, autisme en somatische problematiek**

Ongeveer 24% van de kinderen en jongeren van Intermetzo voldoen aan dit profiel.

Zij kenmerken zich door autisme in combinatie met een verstandelijke beperking en vaak aanvullende somatische problematiek. Hierbij wordt de complexiteit regelmatig veroorzaakt doordat vanwege het autisme en/of de verstandelijke beperking onvoldoende lichamelijke verzorging plaatsvindt. Daardoor ontstaat ernstige ontregeling met name als het systeem rondom het kind of de jongere niet in staat is voldoende ondersteuning te bieden in die zorg. Een voorbeeld is een diabetespatiënt die een zeer gestructureerd leven moet hebben op het gebied van voeding, prikken en insuline toedienen.

Deze groep kinderen past overigens niet geheel bij onze doelgroep. Een deel van deze kinderen is namelijk adequaat geholpen door structurele langdurige begeleiding dat verleend wordt door voorliggende voorzieningen. Echter soms escaleert de situatie. Intermetzo komt dan kort in beeld om de ontregelde situatie te ordenen (incidentele complexe begeleiding). Vervolgens kunnen de voorliggende voorzieningen na onze interventie de begeleiding weer structureel langdurig vorm geven. In lijn hiermee is het aandeel van dit profiel in onze totale populatie ook gedaald in het laatste doelgroeponderzoek ten opzichte van het onderzoek daarvoor.

### **5.3 Kwaliteitsbeleid**

#### **Kwaliteitsmanagementsysteem en certificering**

Intermetzo hecht waarde aan het continu verbeteren van de kwaliteit van haar diensten om daarmee optimaal te voldoen aan de wensen en verwachtingen van haar cliënten en stakeholders. Daartoe heeft Intermetzo een kwaliteitsmanagementsysteem ingericht. Binnen dit systeem worden de normen van de HKZ toegepast. Een officiële kwaliteitsstandaard binnen de zorg.

Intermetzo is met al haar locaties gecertificeerd voor deze HKZ-normen. Elke aandachtsgebied heeft daarbij haar eigen HKZ certificatie. Zodoende beschikt Intermetzo over meerdere certificaten. Doelstelling is om half 2016 over te gaan naar een certificaat voor de gehele organisatie. Dit kan niet onder de HKZ en zal daarom onder de normen van de ISO9001 plaatsvinden met uitzondering van de JJI die gehouden is aan het voorgeschreven HKZ schema voor de JJI's. Technisch gezien verschillen de normen nauwelijks van elkaar. De certificering onder één certificaat sluit ook beter aan op de (centrale) sturing van de organisatie.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de certificeringen van Intermetzo in 2015.

#### **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 zaken ingericht. Vanuit de veiligheidscommissies is het initiatief genomen om een organisatie breed BHV beleid te ontwikkelen.

### **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 hanteert Intermetzo de algemene normen op het gebied van informatiebeveiliging. Deze zijn vastgelegd in de NEN norm 7510.

De norm wordt binnen Intermetzo continu getoetst en verbeteringen worden doorgevoerd.

### **Kwaliteit van zorg**

Intermetzo is continu bezig om haar diensten af te stemmen op haar doelgroepen. Ten grondslag ligt de strategische koers van Intermetzo die inspeelt op het veranderende zorgveld en waarbij Intermetzo de keuze heeft gemaakt om zich te specialiseren in de meest complexe doelgroep, als een organisatie die vooral achterliggend is op de andere aanbieders.

Aan de boring van de kwaliteit van zorg ligt een uitgebreide systematiek van kwalificatie en scholing van medewerkers ten grondslag. De effectiviteit en doelmatigheid hiervan wordt continu gemonitord door middel van metingen die globaal in drie groepen zijn in te delen.

- Metingen rondom effect van zorg
- Metingen rondom cliënttevredenheid
- Metingen rond veiligheid

Bijlage 5, het jaarverslag van de geneesheer directeur, gaat ook in op dit aspect.

## **5.4 Klachten**

Intermetzo zet zich in voor het bereiken van het perspectief van de jongere. In een organisatie als deze, met een bijzonder complexe doelgroep, waarbij deze 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 2015 is gewerkt op basis van 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 vertrouwenspersoon 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 en PVP. 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.

Intermetzo zet bij klachten de klachtenfunctionaris in. 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.

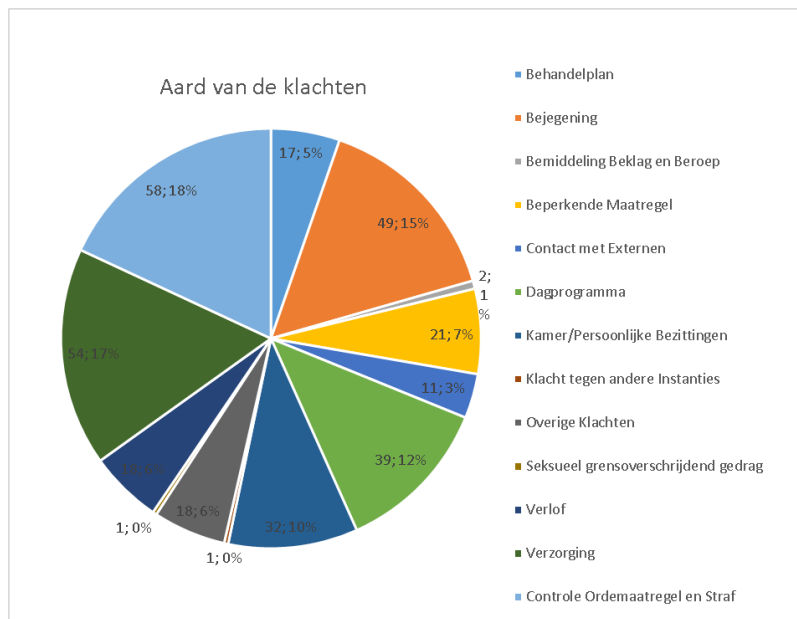
De klachtencommissie doet binnen zes weken, na het moment van het indienen van de klacht, uitspraak of geeft haar oordeel aan alle betrokkenen waaronder tenminste de cliënt en de directeur, die op basis van dit oordeel beziet of en zo ja welke verbeteracties er nodig zijn. Als de klachtencommissie de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

De uitspraken van de klachtencommissies zijn in 2015 allemaal één op één overgenomen en op die manier uitgevoerd.

De cliënten en leerlingen van Intermetzo hebben 587 keer gebruik gemaakt van de klachtenprocedure, waarbij zij hun klacht hebben voorgelegd aan een klachtenfunctionaris of aan de klachtencommissie. Zie voor een overzicht van klachten (totaal en uitgesplitst per organisatie onderdeel) de DigiMV.

Van de 587 klachten worden 106 klachten bij de klachtenfunctionaris en 481 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 266 keer, waardoor deze klachten geen behandeling behoeven door de onafhankelijke klachtencommissie. Voor dit jaarverslag zijn de overblijvende 321 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 (79 klachten van de 321). Deze klachten worden ingediend door cliënten die voor hun behandeling verblijven in een gesloten setting.



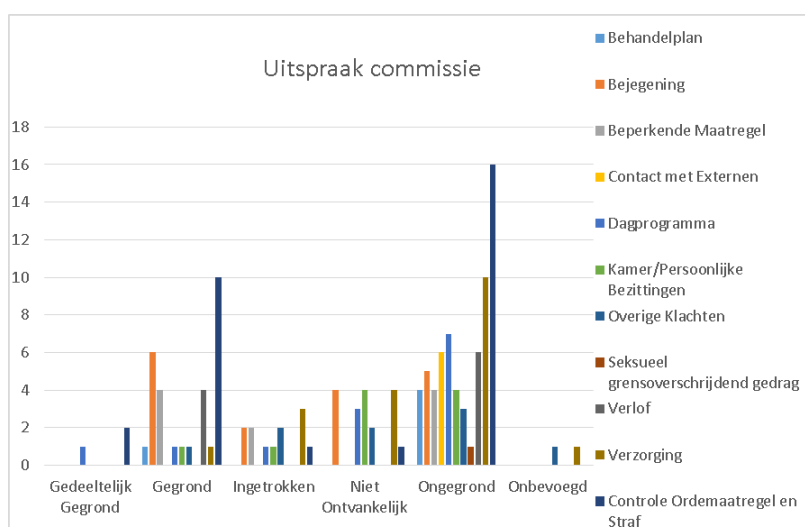
Van de 321 klachten is in de onderstaande grafiek weergegeven wat de aard van de klachten

de klachten

Uiteindelijk volgt na het doorlopen van de klachtenprocedure voor 130 klachten een uitspraak. De overige 133 klachten worden op enig moment ingetrokken door de klager of bij het onbereikbaar zijn van de klager door de klachtencommissie als ingetrokken genoteerd.

De grafiek "Uitspraak van de klachten" geeft weer dat 32 van de klachten door de klachtencommissie gegrond of gedeeltelijk gegrond is verklaard. Per uitspraak is de aard van de klachten af te lezen. Van het totaal aantal klachten dat door de klachtencommissie wordt behandeld zijn 18 klachten niet-ontvankelijk verklaard, 66 klachten ongegrond verklaard, 2 klachten waarbij de commissie zijn

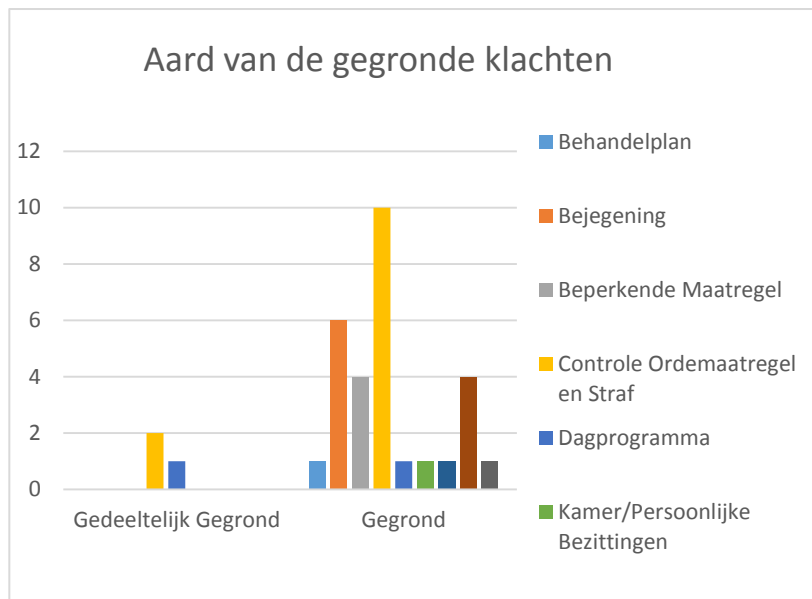
onbevoegd acht en 12 klachten waarbij de klager op de zitting alsnog zijn klacht intrekt.



De focus gaat uit naar de gegronde en gedeeltelijk gegronde klachten omdat van deze klachten over het algemeen de meeste verbetering kan worden behaald. Hieronder zal eveneens worden verantwoord

Grafiek 1: Uitspraak van klachten welke maatregelen hierop zijn genomen.

Van de 32 gegronde (inclusief de gedeeltelijk gegronde) klachten gaan 16 klachten over het toepassen van beperkende maatregelen en/of controle, orde- of strafmaatregelen. Op de tweede plaats zijn 6 klachten gegrond verklaard die gaan over de bejegening. De andere gegronde uitspraken



hebben betrekking op uiteenlopende soorten klachten. Uit de aanbevelingen komt naar voren dat het (tijdig) aanleveren van de relevante schriftelijke informatie om de klacht goed te behandelen meer aandacht verdient. De communicatie tussen ouders/verzorgers en Intermetzo kan worden verbeterd en de registratie van incidenten, gesprekken en

afspraken aandacht heeft.

Grafiek 2: Aard van de gegronde klachten

### 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 gegronde uitspraken van de klachtencommissie worden binnen de justitiële jeugdinrichting 1 op 1 overgenomen en uitgevoerd. Bij de gegronde klachten is op basis van de Jeugdwet verplicht dat een reactie wordt gegeven. Bij 13 uitspraken waarbij de klachtencommissie de klacht gegrond heeft verklaard, heeft Intermetzo 4 keer een reactie gestuurd om aan te geven welke maatregelen er zijn getroffen. De genomen maatregelen worden hieronder toegelicht.

Zo heeft de klachtencommissie Intermetzo opgedragen om onrechtmatig verkregen informatie te vernietigen en hiervan een schriftelijke bevestiging te sturen aan klagster. Hierop heeft Intermetzo gereageerd en aangegeven het te betreuren dat onderzoek bij de jongere is uitgevoerd zonder toestemming van de jongere. Dit is niet volgens het beleid. De betreffende medewerker is hier op aangesproken door de leidinggevende hetgeen tot verdere consequenties heeft geleid. Het uitgevoerde onderzoek en de resultaten zijn vernietigd en uit het dossier van de jongere verwijderd.

Een tweede aanbeveling waarop een reactie is gestuurd gaat over het tijdig aanleveren van het verweer en relevante onderliggende stukken. In de klachtenregeling is opgenomen dat Intermetzo één week voor de zitting de stukken beschikbaar stelt zodat de klager en de leden van de commissie zich goed kunnen voorbereiden. Om dit in de praktijk te laten slagen is hier aandacht aan besteed in de



locatie overleggen, hierbij zijn ook de klachtenfunctionarissen aanwezig. Daarnaast krijgt dit onderwerp aandacht tijdens een opleidingsdag voor leidinggevendenden.

Een derde aanbeveling gaat over het opnemen van een richtlijn in de protocollen binnen uiterlijk welke tijd na het weglopen van de jongeren de wettelijk vertegenwoordigers hiervan op de hoogte worden gebracht. Hierop volgt de reactie dat in het protocol als de werkinstructie over het weglopen van jongeren wordt opgenomen dat ouders zo spoedig mogelijk op de hoogte worden gebracht. Hieraan wordt toegevoegd dat de ouders in elk geval binnen 1 uur, nadat dit bekend is, op de hoogte worden gebracht door de pedagogisch medewerker.

De vierde reactie op een van de aanbevelingen gaat over het zorgvuldiger vormgeven van de gehanteerde procedure voor het verkrijgen van toestemming voor het bieden van medische zorg. Het toesturen en retourneren van het formulier kan voor verwarring zorgen. Hierop is als verbetering aangegeven dat Intermetzo, tijdens het eerste gezamenlijke gesprek, dat binnen twee weken na binnenkomst van de cliënt plaatsvindt, de formulieren voor de tandarts en de medische zorg worden besproken met ouders/voogd van de cliënt. De ouders/voogd kunnen op deze manier direct de formulieren tekenen of vragen stellen als onderdelen niet duidelijk zijn. De gedragsdeskundigen zullen deze formulieren verstrekken en antwoord geven op de gestelde vragen. Mochten ouders/voogd niet aanwezig kunnen zijn bij het eerste gesprek dan wordt het formulier alsnog toegestuurd.

Op de overige gegronde klachten met aanbevelingen is geen reactie verzonden.

Binnen de JJI hebben unitmanagers in 2015 voor het eerst het mandaat gekregen om zelf maatregelen op te leggen en hierbij zijn soms fouten gemaakt. Hierover is het gehele jaar regelmatig gesproken en heeft tussentijds een bijscholing plaatsgevonden door de kwaliteitsadviseur.

In 2015 is als gevolg van een uitspraak van het beroepsorgaan Raad voor de Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming (RSJ) gestopt met het tot dan toe vigerende sanctiebeleid Brains for Use en is nieuw beleid in voorbereiding.

Tot slot zijn door een fout in het digitale format van een beschikking (mededeling) van de Dienst Justitiële Jeugdinrichtingen diverse klachten op formele grond gegrond verklaard. Hierover is veelvuldig contact opgenomen met DJI om het format aan te passen. Om dit proces te versnellen is beroep aangetekend bij het RSJ.

## **5.5 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk**

### **Professionalisering medewerkers**

In 2015 zijn verschillende activiteiten ingezet en gecontinueerd in het kader van professionalisering. Er zijn refereerbijeenkomsten over het leefklimaat, doelgroepenonderzoek, ouderschap en de ouderbegeleidende positie.

Er heeft deskundigheidsbevordering plaatsgevonden, gericht op thema's als seksualiteit, de-escaleren werken (voorkomen van en omgaan met agressie), medicatie, complex trauma, middelengebruik en (meldcode) huiselijk geweld en kinder- mishandeling. Intermetzo biedt

opleidingsplaatsen voor Arts Verstandelijk Gehandicapte zorg (AVG-arts), Gezondheidspsycholoog (GZ-psycholoog), Psychotherapeut en klinisch psycholoog.

### **Leiderschapsprogramma**

In 2015 hebben de leidinggevenden een management development (MD) traject doorlopen. Het MD-traject bestaat uit workshops en de Leergang Leidinggevenden.

Hiermee is de opzet meerzijdig; de vorm/opzet is een combinatie van instrumenten zoals informatiebijeenkomsten, coaching en intervisie.

Het professioneel statuut van Intermetzo vormt de onderlegger van de workshops en de Leergang Leidinggevenden. Om doeltreffend te zijn, is het programma contextgebonden: op basis van behoefte/noodzaak wordt het programma aangepast. Het streven is theorie te koppelen en te vertalen naar het toepassen in de dagelijkse praktijk.

Parallel aan programma voor leidinggevenden, loopt een programma voor directie en raad van bestuur.

### **Leergang Leidinggevenden**

De Leergang Leidinggevenden wordt als deskundigheidsbevordering en reflectiemoment ingezet voor alle leidinggevenden. Aan de hand van een managementmodel ondersteunt de Leergang Leidinggevenden bij de uitvoering van de rol als leidinggevende en de taken die daarbij horen. Aan de hand van de Leergang is onder andere gekomen tot een matrix met verantwoordelijkheden en de verdeling hiervan.

### **Workshops**

Het doel van de workshop is een inspirerende themabijeenkomst voor leidinggevenden. De workshops kunnen worden gezien als ontmoetingsmoment voor leidinggevenden: leidinggevenden leren elkaar kennen, kunnen kennis en ervaringen en delen en leidinggevenden worden geïnformeerd van de actuele ontwikkelingen rondom een thema. Het is het praktische handreiking voor leidinggevenden: "Wat moeten we weten en welke rol hebben wij daarin?".

Thema's van de workshops waren o.a. in het kader van de kwaliteit van de zorg: medicatie, twee perspectieven op risico's en incidenten, Zorginrichting Sirius, Complex trauma en organisatiethema's als teamontwikkeling, dossieropbouw en implementeren.

### **Stageplaatsen**

Intermetzo biedt ruimte voor verschillende stages als klinische stages, meewerkstages of onderzoeksstages. We vinden goede stages voor studenten een belangrijke schakel tussen studie en arbeidsmarkt. Onder begeleiding van onze medewerkers doen studenten in de stageperiode waardevolle leerervaringen op. Tegelijkertijd bieden de stagiair(e)s de organisatie ook veel door hun nieuwe inzichten, enthousiasme en niet te vergeten de onderzoeksresultaten.

### **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.

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 of CAO. Daarnaast vergroot het de flexibiliteit van zowel organisatie als medewerker om op verschillende plekken in of buiten de organisatie te kunnen worden ingezet.

### **Verzuimbegeleiding**

Het verzuimbeleid van Intermetzo is geënt op het gedagsmodel en het richt zich maximaal op de inzetbaarheid van medewerkers. De leidinggevende voert de regie in het verzuimproces en is casemanager in de uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter. De medewerker zelf heeft een belangrijke verantwoordelijkheid in het voorkomen en beperken van verzuim.

In 2015 was het verzuim 6.2% (exclusief Onderwijs). Dit is een stijging ten opzichte van 2014 (5.76%). De afronding van de reorganisaties en de veranderingen binnen de afdeling HR hebben hierin vermoedelijk een rol gespeeld. Er is in 2015 gestart met de inzet van een verzuimcoach. De verzuimcoach ondersteunt de leidinggevende in het voorkomen en beperken van verzuim en kan begeleiding bieden in geval van langdurig verzuim.

Eind 2015 is een nieuwe arbodienst gestart en zijn diverse acties voor het terugdringen van verzuim in 2016 opgestart, waaronder trainingen voor leidinggevendenden.

### **E-HRM**

In 2015 is gestart met het implementeren van E-HRM. Diverse mutaties konden eind 2015 door medewerker of leidinggevende zelf doorgevoerd worden. Het standaardiseren en automatiseren van processen past in de inrichtingsprincipes van de gezamenlijke diensten.

## **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.

2015 stond in het teken van de decentralisatie van de zorg voor jeugd per 1-1-2015 naar de gemeenten. In 2012 is Intermetzo gestart met het voorsorteren op de transitie van de zorg voor jeugd

naar gemeenten. Intermetzo heeft toen op grond van haar kernactiviteiten gekozen voor een positionering als zeer specialistische aanbieder, waarbij op alle niveaus in de organisatie 'ontschot' wordt gewerkt. In dit kader zijn portfolio keuzes voorbereid en de kostprijzen van onze producten vastgesteld. In 2014 is een nieuw zorgregistratiesysteem geïmplementeerd, waardoor de registratie van geleverde zorg past bij de nieuwe bekostigingssystematiek. De contractafspraken voor het jaar 2015 met gemeentes waren reeds in 2014 afgerond. De reeds in 2013 ingevoerde ratiosturing is verder geoperationaliseerd; de personeelskosten zijn in lijn gebracht met de toekomstige inkomsten en de materiele kosten zijn waar mogelijk geflexibiliseerd. Kosten worden middels ratiosturing dynamisch in lijn gebracht en gehouden met de opbrengsten. Hiermee is een belangrijke stap gezet om de doorlooptijd van de verandercyclus waarbij kosten in lijn worden gebracht met de inkomsten terug te brengen van meer dan een jaar naar gemiddeld 6 maanden.

## **6.2 Financiële resultaten 2015**

### **Omzet**

In 2015 is de omzet met € 3,2 mln. afgenomen ten opzichte van 2014 tot € 140,0 mln. Door de decentralisatie van de zorgbekostiging zijn de zorgopbrengsten afgenomen met € 5,5 mln. Daarnaast zijn de overige opbrengsten met € 2,8 mln. toegenomen, doordat in 2015 onroerend goed is verkocht.

### **Resultaat**

Ondanks de genomen maatregelen en verdere personele krimp van circa 7% is het tij niet gekeerd en bedraagt het verlies over 2015 € 2,3 mln (2014: € - 6,6 mln). Het negatieve resultaat is onttrokken aan het eigen vermogen. De afname van het verlies ten opzichte van 2014 wordt vooral veroorzaakt door de afwaardering van het onroerend goed in 2014 ten bedrage van € 10,6 mln. Daarentegen zijn, als gevolg van uitbesteding van ondersteunende diensten en frictiekosten, de overige bedrijfskosten toegenomen met € 5,0 mln.

### **Continuïteit**

De jaarrekening 2015 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 overige 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:

- Afhangelijkheid 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;
- 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 geprognoseerde 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 2015.

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 2015 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 2015 van Stichting Intermetzo Zorg.

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

### **Vermogenspositie**

De totale vermogenspositie van Intermetzo is in 2015 als gevolg van het negatieve exploitatieresultaat, afgenomen tot € 8,4 mln. (2014: € 10,8 mln.)

De solvabiliteit berekend als het totale eigen vermogen in verhouding tot de totale opbrengsten bedraagt 6,0% (2013: 7,5%). 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 13,7% (2014: 19,1%).

De liquiditeitspositie van Intermetzo is in 2015 volgens planning verlopen en van voldoende niveau gebleven en is ten opzichte van 2014 beperkt afgenomen. Uitgaande van de continuering van de bevoorschotting na de decentralisatie door de gemeentes is de liquiditeitspositie in 2016 ongeveer gelijk blijven.

### **6.3 Toekomstverwachtingen**

Als gevolg van de decentralisatie van de zorg voor jeugd naar de gemeentes per 1-1-2015 is het de verwachting dat 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 verwachte omzet. Reeds ingezette flexibilisering van de kosten zal verder worden doorgevoerd. Met de bestaande ratiosturing gebaseerd op continue groei en krimp, alsmede de harmonisatie met het (financieel) beleid van de PHG verwacht Intermetzo de komende jaren voldoende flexibel te zijn 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 en periodieke overleg met alle stakeholders zijn essentieel. Voor 2016 heeft Intermetzo hierover passende afspraken kunnen maken.

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.



## **Bijlagen**

## Bijlage 1: Medezeggenschap Cliënten (lokaal)

### JJI Lelystad

Frequentie	Tweewekelijks (m.u.v. schoolvakanties en de vakanties van de activiteitencoördinator). In 2015 zijn wij 17 keer bij elkaar gekomen.
Ondersteuning	<p>Begeleiding door Activiteitencoördinator.</p> <p>Budget ca. € 500,- per jaar</p> <p>De jongerenraad heeft eenmaal per twee weken de beschikking over een aangewezen vergaderplek. Daar zijn de noodzakelijk vergaderfaciliteiten aanwezig: schrijfmateriaal, koffie en thee.</p> <p>Daarnaast kan de jongerenraad rekenen op: de vaste steun en begeleiding van de vertegenwoordiger vanuit JJI Lelystad (activiteiten coördinator).</p> <p>De mentor is vanuit de groep de vaste begeleider van de jongere: hij of zij zorgt dat de jongere zo optimaal mogelijk kan functioneren binnen de jongerenraad. Deze persoon zorgt voor overdracht naar de behandelcoördinator. De behandelcoördinator is de gesprekspartner van de begeleider/vertegenwoordiger vanuit JJI Lelystad.</p> <p>De Activiteitencoördinator zorgt voor een jaarlijks budget en opname van de activiteiten van de jongerenraad in het jaarplan.</p>
Bijzonderheden	<p>In 2015 waren gemiddeld 7 jongeren per vergadering aanwezig. Er zijn regelmatig gasten naar de jongerenraad gekomen, zoals de locatiedirecteur, hoofd behandeling, hoofd beveiliging, unitmanager, begeleider van de winkel(facilitair), behandelcoördinator, groepsleiding en FFT.</p> <p>Extern is de commissie van toezicht twee keer aanwezig geweest en twee personen van Hogeschool Windesheim voor een onderzoek.</p>
Aansluiting bij landelijke commissie	Aangesloten bij het JeugdWelzijnsBeraad (JWB)
Adviezen/beleidsissues	Jongerenraad denkt mee over de activiteiten die plaatsvinden tijdens de vakanties en verschillende clubs die hier worden

	<p>aangeboden.</p> <p>Jongerenraad geeft advies over de producten die in de winkel verkrijgbaar zijn. Twee keer per jaar schuift de begeleider van de winkel aan om nieuwe producten vanuit de jongerenraad mee te nemen in het assortiment.</p> <p>Jongeren hebben advies en nieuwe ideeën ingebracht over de beloningen en privileges van YOUTURN.</p> <p>De TV-zenders. Ieder jaar maakt de jongerenraad een enquête waarin de leefgroepen kunnen aangeven welke tv-zenders zij graag op de groep ontvangen. Het aantal tv-kanalen is hier beperkt omdat wij niet op de kabel zijn aangesloten.</p> <p>Jongerenraad geeft advies over de Jeugdsurvey aan management.</p> <p>Jongerenraad heeft advies aan het management over het bezoek gegeven.</p> <p>Jongerenraad heeft advies/feedback gegeven aan de commissie van toezicht.</p> <p>Jongerenraad heeft advies gegeven over informatieavond voor ouders/verzorgers van jongeren</p> <p>De jongerenraad kan altijd gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen aan alle geledingen van JJI Lelystad.</p> <p>Daarnaast kunnen jongeren alle onderwerpen ter sprake brengen die direct met hun verblijf bij JJI Lelystad te maken hebben. De jongerenraad is er niet voor individuele problemen van de jongere, maar voor zaken die 'het algemeen belang' dienen, zoals het leefklimaat (veiligheid/discriminatie), omgang met elkaar, activiteiten etc.</p> <p>De jongeren kunnen onderwerpen inbrengen die ze meenemen vanuit de groepsbesprekingen.</p> <p>Daarnaast kunnen onderwerpen ingebracht worden die gaan over bijvoorbeeld de sfeer binnen de inrichting, activiteiten, omgang met elkaar (respect voor elkaar en gesprekken over waarden en normen). Vanuit school worden 'schoolse' onderwerpen ingebracht en besproken. Vanuit het management worden onderwerpen ingebracht en wordt er met de</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>jongerenraad gesproken over verdere invulling. Daarnaast zijn er regelmatig thema's zoals het drugsbeleid.</p> <p>Het klachtrecht (en gang van zaken) en het boekje Huisregels JJI Lelystad zijn onderwerpen van gesprek en hiervan moet iedere jongere op de hoogte zijn.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Jongerenraad Eefde

Frequentie	Tweewekelijks
Ondersteuning	<p>Begeleiding door Activiteitenbegeleider/groepsleider.</p> <p>Bijkomende kosten kunnen worden gedeclareerd.</p>
Bijzonderheden	De jongeren krijgen minimaal twee studiedagen per jaar.
Aansluiting bij landelijke commissie	JeugdWelzijnsBeraad
Adviezen/beleidsissues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarplan voor de jongerenraad 2015</li> <li>• Overleg over jongerentevredenheidsonderzoek</li> <li>• Aanpassing reglement jongerenraad</li> </ul>

### Jongerenraad Almelo

Frequentie	1x per maand
Ondersteuning	<p>Begeleiding door pedagogisch medewerker.</p> <p>1x per 2 maanden bezoek van gedragswetenschapper</p> <p>1x per 3 maanden bezoek van leidinggevende</p> <p>Bijkomende kosten kunnen worden gedeclareerd.</p>
Bijzonderheden	De jongeren krijgen minimaal twee studiedagen per jaar.
Aansluiting bij landelijke commissie	JeugdWelzijnsBeraad
Adviezen/beleidsissues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiel telefoongebruik op de groep</li> <li>• Veiligheid vergroten op de groep</li> </ul>

### Jongerenraad Zeist (VSL)

Frequentie	Maandelijks
Ondersteuning	<p>Begeleiding door leidinggevende.</p> <p>Secretariële ondersteuning voor de vergaderingen.</p>
Bijzonderheden	Vijf bijeenkomsten agv onvoldoende opkomst/deelname

	jongeren
Aansluiting bij landelijke commissie	-
Adviezen/beleidsissues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rookbeleid</li> <li>• Eten</li> <li>• Dagprogramma; activiteiten</li> <li>• Fasering</li> </ul>

### Jongerenraad Intermetzo Zonnehuizen Zeist (Utrechtseweg 69)

Frequentie	1x per 2 maanden
Ondersteuning	Begeleiding door leidinggevende. Secretariële ondersteuning voor de vergaderingen. Begeleiding van een pedagogisch medewerker
Bijzonderheden	Vertegenwoordiging van alle groepen (12) Jongereraad neemt in volume af dit heeft invloed op de representativiteit en het draagvlak
Aansluiting bij landelijke commissie	-
Adviezen/beleidsissues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alarmpiepers zachter afstellen</li> <li>• Sponsorbudget aangevraagd en ontvangen via Pro Intermetzo</li> <li>• Voorstellen gegeven aan Pro Intermetzo (op verzoek) voor besteding sponsorgeld</li> <li>• Deelname afstudeeronderzoek over vrijetijdsbesteding jongeren</li> </ul>

### Traverse

Traverse voert jaarlijks een extern belegd cliënttevredenheid onderzoek uit via de

GGZ Thermometer. Op deze wijze volgt er feedback vanuit haar cliënten op de werkwijze en de behandeling, en dient dit als input voor het eventueel aanpassen van het beleid. De belangen van de cliënten van Traverse worden behartigd in de cliëntenraad van Intermetzo. In 2015 is de vacature voor lid in de centrale cliëntenraad niet ingevuld door een van de cliënten van Traverse.

### Ouderraad Gehandicaptenzorg Eefde

Frequentie	Eerste periode elke 6 weken, daarna ongeveer 1x per twee maanden.
Ondersteuning	Door een leidinggevende..
Bijzonderheden	De ouderraad bestaat uit drie tot tien leden bestaande uit ouders of andere wettelijk vertegenwoordigers. Raad gaat in gesprek met leidinggevende en directeur Behandelen.

Aansluiting bij landelijke commissie	Aangesloten bij het LSR.
Adviezen/beleidsissues	-

### Jeugd- en jongerenraad Gehandicaptenzorg Eefde

Frequentie	Maandelijks
Ondersteuning	Begeleiding door groepsleider (clientenraadcoach op basis van vier uur per maand). Bijkomende kosten op declaratiebasis.
Bijzonderheden	-
Aansluiting bij landelijke commissie	Aangesloten bij het LSR.
Adviezen/beleidsissues	-

### Jongerenraad Zonnehuizen

Frequentie	8 vergaderingen in 2014
Samenstelling	12 groepsvoorzieningen Veldheim (Behandelen + Wonen & Opgroeien)
Ondersteuning	Integraal leidinggevende (W&O) + 1 PPH (IB)
Bijzonderheden	Richtlijn is een maandelijks bijeenkomst. Gedurende de zomervakantie en in december komt de Jora niet bijeen.
Aansluiting bij landelijke commissie	-
Adviezen/beleidsissues	-

### Platform Eefde

Frequentie	1x per jaar
Samenstelling	Ouders/verzorgers
Ondersteuning	Activiteitenbegeleider
Bijzonderheden	Dag voor ouders/verzorgers georganiseerd. Ouders/verzorgers halen jongeren op voor de zomer- en kerstvakantie met een hapje en drankje om met elkaar in gesprek te komen.
Aansluiting bij landelijke commissie	-
Adviezen/beleidsissues	-

## Platform Rekken

Frequentie	1x per jaar
Samenstelling	Ouders/verzorgers
Ondersteuning	Activiteitenbegeleider
Bijzonderheden	Dag voor ouders/verzorgers georganiseerd. Geen reactie van ouders/verzorgers op ontvangen. Slechts 1 paar ouders, die zijn afzonderlijk uitgenodigd. Digitale enquête uitgestuurd, geen reactie van ouders ontvangen.
Aansluiting bij landelijke commissie	-
Adviezen/beleidsissues	-

## Bijlage 2: Certificeringen Intermetzo

RVE	Certificatieschema	Geldigheid certificaat	Certificerende instelling
Hoofdkantoor	-	Ambitie realisering certificaat 2016 volgens NEN-EN 15224	
Nieuw Veldzicht	HKZ - Instellingen voor Jeugd- zorg (2010)	2017	Lloyds
Commujon	HKZ- Instellingen voor Jeugd- zorg (2010)	2017	Lloyds
JOOZT	HKZ- Instellingen voor Jeugd- zorg (2010)	2016	Lloyds
LSG-Rentray Eefde	HKZ- Geestelijke gezondheids- zorg  (2009)	2018	DEKRA
	HKZ- Instellingen voor Jeugd- zorg (2010)	2018	
Nieuwmarke	HKZ – Gehandicaptenzorg (2008)	2018	Lloyds
JJI Lelystad	HKZ- Justitiële Jeugdrichtin- gen (2009)	2017	Lloyds
LSG-Rentray Onderwijs	-	Ambitie realisering certificaat 2017 volgens ISO 9001:2008	
Poliklinieken Traverse Gelder- land en Flevoland	HKZ- Geestelijke gezondheids- zorg (2009)	2018	DEKRA
Zonnehuizen	HKZ- Geestelijke gezondheids- zorg (2009)	2017	Lloyds
	HKZ – Gehandicaptenzorg (2008)		



## Bijlage 3: Leden Ondernemings- en Medezeggenschapsraden

### Ondernemingsraden tot 1 april 2015

#### *Leden OR Intermetzo (stichtingen LSG-Rentray en LSG-Rentray LVG)*

- Michael Haring (voorzitter)
- Peter Tepe (vice voorzitter)
- Ellen van Kersbergen (secretaris)
- Timo Bakker
- Erdogan Demirci
- Piet van den Hoorn
- Sam Sonderen
- Wilbert Mengerink
- Ali Atabey
- Frank Etman
- Marcel Dekkers
- Bert-Jan Dokter
- Olaf Roesink
- Anja Rouwenhorst (ambtelijk secretaris)

#### *Leden OR Intermetzo Zonnehuizen (stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd)*

- Anita van de Pol (voorzitter)
- Marijke Dapper (vice voorzitter)
- Lieneke ten Brinke – Kroon
- Elkouria Chemourek
- Nico Frickel
- Tirza Boer
- Martine Meens
- Kees Boeken
- Anja Rouwenhorst (ambtelijk secretaris)

#### *Leden OR Lindenhorst-Almata*

- René Sipkes (voorzitter)
- Kelly van Wely
- Fred Homan
- Dennis Nijveld
- Arthim van Heuvelen
- Albert Coenraads

#### Ondernemingsraad Intermetzo vanaf 1 april 2015

- Anita van de Pol (voorzitter – tot 23 december 2015)
- Maarten Kamper (vice voorzitter, vanaf 23 december 2015 voorzitter)
- Olaf Roesink (vice voorzitter – vanaf 23 december 2015)
- Ellen van Kersbergen (secretaris)
- Timo Bakker (vice secretaris)
- Leila Berragiy
- Sam Sonderen
- David Bijl
- Annemieke Rijlaarsdam
- Fred Homan
- Bert-Jan Dokter
- Ron de Langen
- Igor Elert

- Elkouria Chemourek
- Anja Rouwenhorst (ambtelijk secretaris)

### **Medezeggenschapsraden**

#### *Medezeggenschapsraad Zonnehuizen Onderwijs*

##### Leden schooljaar 2015-2016

- Ed Eurlings (voorzitter-secretaris)
- Corinne Versteeg
- Anja van Eldik
- Agnes Verschuur
- Paul Kneulman (ouder)
- Coby Veefkind (ouder)
- Sigrid van Kleef (ouder) vanaf eind 2014
- Ronald Pierik (vanaf februari 2016)

##### Leden schooljaar 2014-2015

- Ed Eurlings (voorzitter / secretaris)
- Corinne Versteeg
- Anja van Eldik
- Agnes Verschuur
- Paul Kneulman (ouder)
- Coby Veefkind (ouder)
- Sigrid van Kleef (ouder)
- Liesbeth Koerts (ouder)

#### *Medezeggenschapsraad Intermetzo Onderwijs*

##### Leden schooljaar 2015/2016

- Johan Holthuis (voorzitter)
- Laura van Bruchem (secretaris)
- Henk Hollander
- Rob Voortman
- Liset Poortman (ouder)

##### Leden schooljaar 2014-2015

- Johan Holthuis (voorzitter)
- Laura van Bruchem (secretaris)
- Hugo Waltmann (penningmeester)
- Katinka van Dorsten
- Brechje Massman
- Liset Portier (ouder)

## Bijlage 4: Zorginhoudelijke methodieken

### Intensief behandelen

#### Poliklinische intensieve behandeling

**Doel:** Diagnostiek en behandeling van psychiatrische stoornissen.

**Voor wie:** Kinderen en jongeren in de leeftijd van zes tot en met 23 jaar die vastlopen in hun ontwikkeling en problemen ervaren op meerdere domeinen (binnen het gezin, in de wijk of buurt, op school of werk, in hun vrije tijd). Er is sprake van een (vermoeden van) een psychiatrische stoornis, al dan niet in combinatie met een verstandelijke beperking. Het gaat daarbij altijd om een samengaan van verschillende problemen. Niet alleen het kind ervaart problemen, ook de ouders en betrokkenen in de directe omgeving. De kinderen en jongeren lopen vast in hun ontwikkeling en het is niet vanzelfsprekend welke aanpak een goed antwoord is op de gestelde hulpvraag. Naast een psychiatrische stoornis hebben de kinderen en jongeren vaak een veelheid aan andere problemen.

#### Intensieve dagbehandeling

**Doel:** Kinderen en jongeren laten participeren in reguliere of speciale vormen van onderwijs of dagbesteding.

**Voor wie:** Intensieve dagbehandeling is voor kinderen en jongeren die op basis van psychiatrische problemen, al dan niet in combinatie met een verstandelijke beperking of een meervoudige handicap, stagneren in hun ontwikkeling. Door de gecombineerde problematiek hebben deze kinderen en jongeren onvoldoende mogelijkheden om zichzelf te handhaven binnen (speciaal) onderwijs of andere vormen van dagbesteding en is dagbehandeling geïndiceerd. De dagbehandeling is voor kinderen en jongeren in de leeftijd van 6 tot 16 jaar oud, die woonachtig zijn in de regio (maximale reisafstand is 45 minuten).

#### Intensieve 24-uurs behandeling thuis

**Doel:** Het zelfoplossend vermogen van kinderen en jongeren en hun directe leefomgeving vergroten, het netwerk rondom het kind versterken of uitbouwen, het behouden of verkrijgen van onderwijs of werk, een zinvolle vrijetijdsbesteding, verstevigen van de opvoedrelatie, het voorkomen van een residentiële opname.

**Voor wie:** Intermetzo biedt intensieve 24-uurs behandeling aan kinderen en jongeren met ernstige en complexe problematiek waarbij sprake is van een combinatie van (ortho)-psychiatrische problematiek bij het kind en opvoedingsonmacht of een problematische gezinsrelatie bij de ouders. Vaak is sprake van motivatieproblemen.

#### Intensieve residentiële behandeling

**Doel:** De jongere kan zonder de veiligheid en begrenzing van een zogeheten 'driemilieus voorziening' waarbij onderwijs, opvoeding en invulling van de vrije tijd worden aangeboden functioneren volgens maatschappelijk geaccepteerde normen en waarden. Daarnaast wordt het contact met de ouders hersteld en komt een passend toekomstperspectief tot stand. De jongere accepteert gezag, heeft een passende tijdsbesteding (school, werk, vrije tijd) en heeft inzicht in de consequenties van het eigen gedrag.

**Voor wie:** Een intensieve residentiële behandeling is voor kinderen en jongeren die door hun oppositionele gedragsproblemen en bijkomende psychiatrische stoornissen risico lopen zich richting criminaliteit of delinquentie te ontwikkelen. Er is vaak sprake van verwaarlozing, traumatische ervaringen en hechtingsproblematiek. Opvoedingsonmacht bij de ouders speelt ook een rol. De aard en de ernst van de problematiek vraagt om 24-uurs opname in een residentiële setting.

#### Specifieke residentiële behandeling

**Doel:** Verlagen van de zorgzwaarte voor het kind of de jongere zodat niet alleen diens zelfstandigheid wordt vergroot, maar ook de behoefte aan specialistische zorg afneemt. Het kind kan weer deelnemen aan de samenleving.

**Voor wie:** Voor kinderen en jongeren met ernstige en complexe problematiek, waarbij van jongs af aan sprake is geweest van een onveilige opvoedsituatie, traumatische gebeurtenissen/of fysieke of emotionele verwaarlozing.

## **Wonen en opgroeien**

### Gezinswonen

**Doel:** Het bieden van een stabiele, veilige plek in een gezinssituatie waar het kind contact kan onderhouden met het gezin van herkomst, zodat het kind zich geliefd, capabel en veilig kan voelen. De veerkracht van het kind wordt hersteld.

**Voor wie:** Kinderen die in hun ontwikkeling bedreigd worden, bijvoorbeeld door getuige geweest te zijn van huiselijk geweld, of slachtoffer te zijn van seksueel misbruik en/of andere vormen van mishandeling en/of verwaarlozing. Dit zijn kinderen die vragen om professionele opvoeding in een kleinschalige gezinssituatie.

### Woongroep

**Doel:** Het bieden van een langdurig woonperspectief.

**Voor wie:** Voor een beperkte groep kinderen en jongeren is 'gezinswonen' niet mogelijk vanwege specifieke problematiek. Bijvoorbeeld kinderen die structuur en duidelijkheid nodig hebben of jongeren die zich voorbereiden op een vorm van zelfstandig wonen en daar nu nog begeleiding bij nodig hebben.

### Specifieke woongroep op een terrein

**Doel:** Perspectief herstellen en hanteerbaar maken.

**Voor wie:** De specifieke woongroep met zeer intensieve begeleiding en behandeling en gedragsregulering is bedoeld voor kinderen en jongeren die voornamelijk functioneren op het niveau van een matige verstandelijke beperking. Daarnaast is sprake van psychiatrische problemen (dat zich kan uiten in agressief gedrag gericht op de omgeving of zichzelf) en/of gedragsproblemen. Een disharmonische ontwikkeling en een verhoogd stressniveau maakt dat ze sterk afhankelijk zijn en blijven van de volwassenen in hun omgeving. De kinderen en jongeren zijn tussen de 4 en 18 jaar met uitloop naar 20 jaar. Ze zijn vastgelopen in hun ontwikkeling en hebben een hulpvraag voor beeldvorming, diagnostiek en behandeling waardoor de ontwikkeling weer in beweging kan worden gebracht.

## **Onderwijs en arbeidstoeleiding**

**Doel:** Het hebben van een toekomstperspectief door het verkrijgen en behouden van werk of een opleiding.

**Voor wie:** Kinderen en jongeren die problemen hebben op school of op hun werk.

## **Kennis en advies voor professionals**

**Doel:** Het realiseren van een toename van de kwaliteit van zorg voor jeugd door het vergroten van kennis bij professionals en door het leveren van een actieve bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek.

**Voor wie:** Professionals in de jeugdzorg.

## **Bijlage 5: Jaarverslag Geneesheer-Directeur**

Sinds begin 2015 is de nieuwe Jeugdwet van toepassing met als consequentie het overhevelen van de Jeugd-GGZ naar de gemeenten. Implementatie van deze wet heeft een enorm effect op de financiering van de zorg. De Geneesheer Directeur heeft geen directe verantwoordelijkheid voor de bekostiging, maar financiering is wel verbonden aan het leveren van zorg en ook de kwaliteit van de zorg. De druk op de financiering en de noodzakelijke bezuiniging creëert een spanningsveld – wij moeten zorg met minder geld leveren maar ook zonder vermindering in kwaliteit. In deze situatie is het belangrijk om een duidelijk standpunt te hebben over veiligheid en ook het gebruik van vrijheid beperkende maatregelen.

### **Veiligheid**

In april 2015 is Intermetzo als instelling overgestapt naar één incident-meldingssysteem binnen de module Sirius. In principe is dit systeem voor iedereen toegankelijk. Het maken van een melding is bedoeld als het begin van een leercyclus – een cyclus van veiligheid. Op individueel cliëntniveau kunnen hoofdbehandelaars een incident evalueren en zo nodig aanpassingen in de behandeling aanbrengen. Op teamniveau is het mogelijk om een analyse te maken van patronen binnen een team. Op het niveau van een locatie is er een lokale veiligheidscommissie die de taak heeft om locatie-breed te kijken en te leren van incidenten. Centraal is er een veiligheidscommissie per sturingslijn, die incidenten van verschillende locaties analyseert en advies geeft over het benodigde plan van aanpak.

Deze veiligheidscommissies zijn in 2014 gestart en functioneren op een doelgerichte manier die de veiligheidscyclus ondersteunt.

Sinds de overstap naar een instellingsbreed meldingssysteem zijn er duidelijke opstartproblemen te constateren. Niet elke medewerker is voldoende geschoold in het nieuwe systeem. Het eindresultaat - vooral in de eerste drie maanden - is een zichtbare 'onder melding' van incidenten. In de loop van 2015 zijn er meer incidenten aangemeld. Het doel van 2016 is medewerkers te ondersteunen om alle incidenten te melden met voldoende informatie over elk incident en te helpen om plannen te maken op individueel cliëntniveau als ook op groeps- en instellingsniveau.

### **Vrijheid beperkende maatregelen**

Intermetzo heeft gekozen voor een duidelijk standpunt tegen de vrijheid beperkende maatregelen. Intermetzo wil het gebruik van dwang en drang terugbrengen tot nul. Bij dit streven naar nul ontstaat er een cultuuromslag waardoor alle dwangmaatregelen verminderen. Geen gebruik van afzonderingskamers, geen verplicht verblijf of insluiting op een kamer zonder dat de cliënt deze kan verlaten, geen fixaties – zowel bij jongeren vanaf 12 jaar als bij kinderen onder de 12 jaar.

Dit standpunt is een start van een zoektocht van de hele instelling naar alternatieven in zorg en behandeling waarbij dwangtoepassing overbodig is. Het doel van Intermetzo is om het kind / de jeugdige op termijn die competenties in handen te geven, die hem/haar in staat stelt zo optimaal mogelijk zijn/haar autonome wilsuitoefening te ontdekken ten aanzien van zijn/haar eigen levenskeuzes.

Vrijheidsbeperking (dwang) wordt binnen Intermetzo zo min mogelijk bij de behandeling ingezet. Het uitgangspunt is om zoveel mogelijk uit te gaan van het principe dat het leren van nieuwe vaardigheden vooral gedijt in een situatie die een appèl doet op vrije keuze van kind / jeugdige en ouders. Intermetzo heeft als ambitie om te komen tot 'zero' gebruik van dwang en drang.

Een doel voor 2016 is medewerkers te trainen in alternatieven voor het toepassen van beperkende maatregelen.