

Zicht op de JP - 2023



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft
KPMG Accountants N.V.

JP van den Bent
stichting



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

25 jaar: beleef de JP!

“Die gordijnen hang ik niet nog eens op!” Duidelijker kon de stoffeerder niet zijn toen hij voor de zoveelste keer bij ‘t Polletje in Olst aankwam. We schrijven het jaar 1964. Toch wist Frida te Veldhuis, net aangesteld als directrice, hem te overtuigen: “Als de kinderen ze er weer aftrekken, bel ik je niet meer.” Dat hoefde ook niet, want vanaf dat moment bleven de gordijnen hangen.

Onze bakermat

Wat we toen nog niet wisten, was dat ‘t Polletje in Olst de bakermat van de JP van den Bent stichting zou worden. Daar ligt de oorsprong van onze organisatie, daar begon ons verhaal. Wat Frida te Veldhuis kenmerkte, was haar – in die tijd – afwijkende visie op de ondersteuning van mensen. Zij ging uit van het individu, ze zag de mens en op basis daarvan kreeg de ondersteuning vorm. “Iedereen is nu eenmaal anders,” zei ze. Dat uitgangspunt staat ook nu – na zo’n 60 jaar – nog steeds bovenaan: de mens zien, want ieder mens en iedere vraag zijn uniek.

Zilveren jubileum

Op 1 januari 1998 werd de JP een zelfstandige organisatie. Tot die tijd waren we onderdeel van een groter geheel. 2023 was dus ons zilveren jubileumjaar, waarin we met elkaar stil stonden bij verleden, heden en toekomst. Nog steeds staat de JP voor eenvoud, vertrouwen en bij de bedoeling blijven. In alles wat we doen, staan de medewerker en de cliënt centraal. Dat is onze basis, ons fundament. Vanuit die stevigheid zijn we in die 25 jaar steeds in staat gebleven om aan te sluiten bij de veranderende vragen van mensen en hun omgeving. We gaan voor maatwerk en zijn een lerende organisatie, waarin zeggenschap een belangrijke plaats inneemt. Dat doen we met elkaar, samen maken we de JP!

Samen feesten

Op verschillende momenten in het jaar vierden we ons 25-jarige bestaan. In mei zetten we onze ‘oud JP-ers’ in het zonnetje. Dankzij hun inzet groeide de JP uit tot de organisatie die het nu is. En dat vierden we met onze huidige medewerkers en cliënten in september. Voor medewerkers was er een spetterend feest op vliegveld Teuge en cliënten hadden een onvergetelijke feestdag in DierenPark Amersfoort. We sloten het feestjaar in november af met een inspirerende bijeenkomst voor samenwerkingspartners én JP-ers. Een jaar vol feest én verbinding dus.

Eigenwijs verantwoord

In deze Zicht op de JP, ons verantwoordingsdocument, komen de zes waarden van waaruit we werken – aanspreekbaarheid, eigenaarschap, leervermogen, professionaliteit, transparantie en vertrouwen – terug in de verhalen over onze vier pijlers van kwaliteit: Dienstverlening, Arbeid, Middelen en Dialoog en intern toezicht. Die verhalen ondersteunen we in elke pijler met feiten & cijfers. In woord, beeld en getal geven we inzicht en tonen we ontwikkelingen, successen en dilemma’s uit onze dagelijkse werkpraktijk. Dat geheel vormt de basis voor onze eigen wijze van verantwoord.

Geniet van onze verantwoording in deze Zicht op de JP!

Ronald Helder
interim-bestuurder JP van den Bent stichting



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Inhoud

Voorwoord	3
Over Zicht op de JP	7

Pijler Kwaliteit van dienstverlening

Inleiding	11
Het hart van de JP... klopt op het kvf	12
De vraag is in beweging	16
Werken vanuit de bedoeling	21
De kracht van eenvoud	24
Feiten & cijfers	28

Pijler Kwaliteit van arbeid

Inleiding	35
Wat denk je zelf?	37
Leren doe je elk moment!	41
Eigenaarschap als motor	46
De besturing van de JP	49
Feiten & cijfers	56

Pijler Kwaliteit van middelen

Inleiding	65
Alles begint bij hoe de JP naar mensen kijkt	66
Divers is heel gewoon	71
Werken zonder begroting	75
We hebben hetzelfde doel	79
Feiten & cijfers	82
Toelichting feiten & cijfers	88

Pijler Kwaliteit van dialoog en intern toezicht

Inleiding	113
Weg met zeggenschap!	114
Hoe de stem van cliënten wordt gehoord	119
Samen anders kijken	125
Feiten & cijfers	130

Verklaringen van onze accountant	133
----------------------------------	-----



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Over Zicht op de JP

Alles binnen onze organisatie is ondersteunend aan de kern van ons werk, namelijk mensen ondersteunen bij hun leven. Daarom willen we ons primair aan hen verantwoorden. We geloven dat de verantwoording eenvoudiger kan. Daarom sluiten we aan bij het primaire proces en bieden we inzicht in de vier elementen van kwaliteit. Dat zijn voor ons de kwaliteit van dienstverlening, arbeid, middelen en dialoog en intern toezicht. Door niet alleen te werken vanuit de bedoeling, maar ook te verantwoorden vanuit de bedoeling gaan we uit van de gedachte dat het primaire proces leidend is en niet de verplichtingen eromheen.

We verhouden ons kritisch tot externe verantwoording. We houden zaken simpel en kijken naar dat wat al aanwezig is. Voor ons is interne sturing externe verantwoording. Sinds 2019 doet de JP mee aan het experiment Vernieuwend verantwoorden. Dat betekent dat we de kans krijgen om ons op onze eigen wijze te verantwoorden, ons verhaal op onze eigen manier te kunnen vertellen. Dat resulteert in het document 'Zicht op de JP', één integraal document voor alle belanghebbenden met alle tellende en vertellende indicatoren over onze vier pijlers van kwaliteit overzichtelijk bij elkaar.

Tellende indicatoren

Vanuit de gedachte 'interne sturing is externe verantwoording' zijn de tellende indicatoren in ons document de cijfers waarmee wij intern sturen, cijfers die helpend zijn voor de praktijk en waar vanuit context en samenhang naar wordt gekeken. Er kan bijvoorbeeld een relatie zijn tussen het aantal klachten, de inzet van de vertrouwenspersoon, de hoogte van het ziekteverzuim en de ervaren kwaliteit van dienstverlening en/of arbeid. De cijfers staan dus nooit op zichzelf. Ze zijn altijd startpunt van gesprek en geen doel om te bereiken.

Vertellende indicatoren

Voor de vertellende indicatoren gaan we op zoek naar verhalen die onze dilemma's en hoe we daarmee omgaan inzichtelijk maken. Verhalen waar het soms schuurt, omdat de praktijk nu eenmaal niet maakbaar is en zich meestal niet laat vangen in wet- en regelgeving. Soms zijn het verhalen met een actueel thema, zoals het verhaal over hoe we de Wet zorg en dwang (Wzd) toepassen binnen de JP en soms zijn het verhalen die laten zien waar we voor staan en hoe we werken, zoals het verhaal over onze kortverblijfhuizen (kvt's). Deze verhalen worden aangedragen vanuit de praktijk.

Pijlers Kwaliteit van dienstverlening en Kwaliteit van arbeid

Al sinds onze oprichting stellen we bij de JP de mens centraal. In essentie is de vraag van de cliënt en het professionele antwoord van de medewerker daarop leidend. Vraaggericht = cliënt in regie, professioneel antwoord = medewerker in regie.

De medewerker is hierbij zijn eigen instrument. 'De mens centraal' wil voor ons dus zeggen dat zowel cliënten als medewerkers belangrijk zijn. Hier ligt de basis voor de pijlers Kwaliteit van dienstverlening en Kwaliteit van arbeid.

De verantwoording over Kwaliteit van dienstverlening omvat de volgende tellende indicatoren:

- Aantal cliënten
- Klachten
- Criteria met betrekking tot de Wet zorg en dwang
- Aantal onderzoeken (zowel intern als op verzoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), gemeente en GGD)
- Tevredenheid vanuit cliënt- en verwantervaringsonderzoek
- Aantal contactverzoeken met de vertrouwenspersonen cliënten



KPMG Audit

Document waarin ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



De verantwoording over Kwaliteit van arbeid omvat de volgende tellende indicatoren:

- Aantal medewerkers
- Wie werken er bij de JP?
- Leeftijdsopbouw
- Opleidingsniveau
- Ziekteverlof
- Aantal contactmomenten vertrouwenspersoon met medewerkers

Pijler Kwaliteit van middelen

Financiën, woon- en werklocaties en ondersteunende systemen zijn middelen die helpend zijn om de ondersteuning aan mensen bij hun leven vorm te geven. Deze zijn onlosmakelijk verbonden met de kwaliteit van dienstverlening en de kwaliteit van arbeid. Al langjarig zien we dat als de kwaliteit van dienstverlening en de kwaliteit van arbeid op orde zijn de kwaliteit van middelen dat ook is.

De verantwoording over Kwaliteit van middelen omvat de volgende tellende indicatoren:

- Aantal locaties
- Jaarrekening/resultatenrekening
- Waar besteden we dat geld aan?
- Opbrengsten per financieringsbron
- Opbrengstverdeling
- Wat hebben we, wat krijgen we, wat moeten we betalen
- Financieel gezonde organisatie

Pijler Kwaliteit van dialoog en intern toezicht

De JP is een lerende organisatie en hecht waarde aan het delen van waarnemingen en dilemma's. Onze eigen waarnemingen en dilemma's kennen we, maar die van een ander niet. Het zijn juist onze verschillende inzichten en het bespreken ervan wat wij waardevol vinden. Daarbij voeren we de dialoog over onze cultuur en onze waarden. Als we de kwaliteit van dialoog en de waarden altijd in het vizier houden, organiseren wij gezamenlijk ons eigen interne toezicht.

De verantwoording over Kwaliteit van dialoog en intern toezicht omvat de volgende indicatoren:

- Zeggenschap
- Externe visitaties
- Raad van toezicht
- Vernieuwend verantwoorden



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Kwaliteit van dienstverlening

De mens zien

Wie ben je? Wat is je verhaal? Wie staat er voor me? Wie is die mens? Wat heeft hij of zij nodig? Waar kan ik aansluiten? In de ondersteuning die wij bieden, begint alles met nieuwsgierig zijn. Want als je vragen stelt en oprecht betrokken bent, opent dat deuren naar verbinding, begrip en passende ondersteuning, zoals coördinerend begeleider Pien Maatman van het kvt dat zo mooi zegt in het verhaal *Het hart van de JP... klopt op het kvt*: ‘Op die verbinding grijpen we steeds terug. (...) Dan kun je soms met één blik zeggen: “Hee, weet je nog?”’

Mensen weten zelf meestal het best wat ze wel of niet kunnen en wat ze wel of niet willen. En ook het netwerk om iemand heen kan hier vaak van alles over vertellen, duiding geven of ‘vertalen’. Want dat netwerk gaat al een leven lang met iemand mee. Wij als zorgverlener zijn in dat opzicht slechts passanten.

Daarmee hebben de cliënt en zijn netwerk een belangrijk deel van de regie in handen en zeggenschap in de dienstverlening. Daar spelen wij vanuit onze professionaliteit op in. Kunnen we precies dát doen wat nodig is voor die specifieke persoon. Op maat. Dat klinkt eenvoudig, maar dat is het niet altijd. Want wat iemand nodig heeft of hoe iemand de ondersteuning ervaart, daar kunnen de meningen over verschillen. En dat kan dilemma’s opleveren. Wat kan helpen, is je altijd goed te realiseren dat je het samen doet: met de cliënt, met het netwerk, met je collega’s en (als die betrokken zijn) met professionals van buiten de JP. Met elkaar werken we aan de kwaliteit van dienstverlening.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Het hart van de JP... klopt op het kvt

Wat als je tussen wal en schip belandt? En als je nergens (meer) terecht kunt? Bij de kortverblijfhuizen (kvt's) van de JP krijgen mensen tijdelijk de steun in de rug die ze nodig hebben. In allerlei vormen en altijd laagdrempelig. Acuut ook. En dat maakt de waarden van de JP, hier op de kvt's, bijzonder goed zichtbaar.

Het is een gezellige boel in de gemeenschappelijke keuken van het kvt in Apeldoorn. Een groepje mensen speelt, onder luid gejoel, een spelletje aan de keukentafel. En een deur verder is iemand aan het boetseren in de creatieve ruimte. 'Goed sfeertje, hè?', glimlacht locatiecoördinator Marijke van Vilsteren, al meer dan 40 jaar betrokken bij de kvt's van de JP. 'Maar vergis je niet, vanochtend hing ik al met de politie aan de lijn. En daarna hebben we nog twee akkefietjes naar een goed einde kunnen begeleiden. En dan is het nog maar negen uur. Welkom op het kvt! Koffie?'

Typisch het kortverblijfhuis

'Kvt' staat voor 'kortverblijfhuis'. Bij de JP zijn er zes. Hier verblijven mensen een (relatief) korte periode, omdat ze ondersteuning nodig hebben. Dat kan van alles zijn. En wát mensen nodig hebben, is meestal niet duidelijk in één hokje te plaatsen. Marijke: 'Dat we niet in hokjes denken, geldt natuurlijk voor de hele JP. Maar op het kvt zie je dat nét iets scherper, omdat de vraag zo acuut is. Vrijwel altijd is er direct iets nodig. Soms dezelfde dag nog. Dat kunnen wij dan bieden, van even 'pas op de plaats' tot een veilige plek of structuur in de dag.'

Hulp zonder hindernissen

In crisis hulp bieden, is niet uniek. Veel organisaties doen dat. 'Maar wat onze kvt's typeert, is dat er geen barrières worden opgeworpen voordat iemand bij ons mag komen', vertelt Marijke. 'Geen dikke dossiers of wachtlijsten en vrijwel geen contra-indicaties. Het is hier laagdrempelig.' Bij de JP begint ondersteuning op het kvt vrijwel altijd met een telefoontje naar het centraal bureau. Soms van een cliënt zelf, maar meestal van een professional zoals een (mede) betrekking heeft.



KPMG Audit

Document waarin ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

KPMG Accountants N.V.

voogd, reclasseerder, curator of mentor. De beller stuurt de informatie toe die hij of zij relevant vindt, voor een goed beeld van de situatie. Daarna zoekt de collega op het centraal bureau uit op welk kortverblijfshuis plek is, gewoon met een belondje. Want een kvt dat nú vol is, kan over een half uur wél plek hebben. Die dynamiek van een kvt is volgens Marijke dan ook niet in een systeem te vangen. Daarna nemen de collega's op het kvt het over.

In het 'hier en nu'

Marijke vervolgt: 'Hier op locatie gaan we direct om tafel, kijken we elkaar recht in de ogen. Dat eerste contact', Marijke wijst op een stoel, 'is zo belangrijk voor de rest van het verblijf.' Dat ervaart ook Pien Maatman, coördinerend begeleider op het kvt: 'Dat gesprek houden we heel 'klein', in het hier en nu. Wat speelt er op dit moment in je leven? Wat heb je nú nodig? Iemand staat met een plastic tasje voor de deur, dan wil je niet álles afpellen wat iemand al heeft meegemaakt.' Marijke: 'Nee, het gaat om de directe verbinding. *Gaan we dit samen doen? Mooi! Wél maken we graag een paar goede afspraken.*' Pien: 'En op die afspraken en verbinding grijpen we de rest van het verblijf terug. Lijkt iemand even uit de bocht te vliegen? Dan hoeft je elkaar soms alleen maar even in de ogen te kijken. Dan kun je met één blik zeggen: "Hee, weet je nog?"'

Met één blik terug naar die verbinding. "Weet je nog?"

Pien Maatman, coördinerend begeleider

De maatschappij in het klein

Het kvt zoals we dat nu kennen, startte in 1964 als een logeerhuis voor kinderen. Daarmee kon het thuisfront op adem komen of konden kinderen, ook vanuit de vakantiegedachte, wennen aan 'het uit huis zijn'. Gaandeweg zag de JP de vraag veranderen. 'Ontwikkelingen in de maatschappij zie je bij ons direct in het klein terug', vertelt Marijke.



Coördinerend begeleider Pien Maatman (links) en locatiecoördinator Marijke van Vilsteren (rechts)

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



‘Er was een periode waarin we veel mensen met een psychiatrische achtergrond zagen. Die moesten door allerlei landelijke ontwikkelingen ineens zelfstandig in de wijk gaan wonen. Dat bleek voor velen een te grote opgave en die mensen kwamen bij ons. Ook verbleven er een bepaalde periode veel jongeren tussen 12 en 18 jaar. En toen de jeugdzorg werd uitgebreid, verdwenen zij weer bij ons uit beeld.’ Pien: ‘Wachtlijsten, tekorten of mensen met complexe problemen die moeilijk doorstromen: bij ons zie je precies wie er op dat moment tussen wal en schip valt. Tiernmoeders, óók een goed voorbeeld. We hebben hier zelfs ooit een bevalling gehad. Ik zal nooit vergeten dat er een meisje bij ons kwam dat bij een andere organisatie moest vertrekken omdat ze zwanger was. Daar hadden ze geen expertise voor...’

‘Ontwikkelingen in de maatschappij zie je bij ons direct in het klein terug’

Marijke van Vilsteren, locatiecoördinator

Over expertise gesproken...

‘Dat is écht tekenend’, zegt Marijke. ‘Het valt me altijd weer op hoe groot mensen dingen soms maken. Ga gewoon terug naar die eenvoud, denk ik dan. Want natuurlijk hebben ook wij die expertise niet in huis. Maar is dat nodig? Ten eerste werken er zoveel moeders in de zorg, moet je zien hoeveel ervaring er daardoor alleen al is. En natuurlijk is er een verloskundige of consultatiebureau aangesloten voor expertise. Want specialisten schakelen we natuurlijk in als dat nodig is. Is iemand verslaafd? Dan betrekken we verslavingszorg. Heeft iemand forse GGZ-problematiek? Dan sluit er een behandelend psychiater aan. Die afspraken maken we in dat eerste contact. Ons specialisme zit in het gedrag en het wonen. Voor zorg en problematiek zoeken we de expertise op.’

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Maar dat doen we toch niet?

Marijke: 'We moeten elkaar ook scherp houden in 'waar we voor zijn'. Ik weet nog dat er iemand werd aangemeld die veel lichamelijke ondersteuning nodig had. Een collega vroeg: "Maar dat doen we toch helemaal niet?" Ja, dat doen we wél. Alleen kregen we die vraag de laatste 20 jaar niet zo vaak. Als je kijkt naar de kern, dus naar waar we voor zijn...? Dan moeten we steeds weer terug naar de bedoeling.'

Huiselijk, niet hufterproof

Wat Marijke erg belangrijk vindt, is 'zo normaal mogelijk'. Marijke: 'Kom je hier vanuit een crisissituatie, dan is een huiselijke sfeer zo fijn. De situatie is al naar genoeg. Ik herinner me nog een jongen die hier, vanuit een besloten situatie, zou komen wonen. Ik zie hem nog staan in de huiskamer. Bij de rondleiding vroeg zijn voormalige begeleider: "Maar waar gaat hij wonen?" Want de tv had geen plexiglas, er stond een vaas op tafel en de woonkamer zag er gezellig uit. "Nou", zei zijn voogd die ook mee was: "Ik denk dat dit wel kan lukken." Hij kwam hier inderdaad wonen en toen hij weer vertrok, had hij nog geen deuk in een pakje boter veroorzaakt.' Pien: 'Dat gaat over vertrouwen krijgen en zélf de juiste keuzes mogen leren maken. En ja, dat gaat weleens mis. Maar dat mág, zolang we bespreken wat iemand (en óók wij) anders hadden kunnen doen.' Marijke: 'En natuurlijk zit er ook weleens een deuk in de deur, maar dat laten we zo snel mogelijk repareren, zodat het er weer huiselijk en gezellig uitziet. We willen het hier niet hufterproof maken. Want juist dát nodigt ander gedrag uit.'

Wat heb je nodig om hier te werken?

Iemand fietst over de binnenplaats, verderop zitten mensen op een bankje in de tuin. Het gesprek loopt ten einde. Wat betekent het om hier te werken? Pien: 'Dat geen dag hetzelfde is. De hectiek, de humor... onderdeel uitmaken van zo'n groep, daar geniet ik enorm van. Deze locatie kenmerkt zich doordat er veel 'gezamenlijkheid' is. De ruimte nodigt daartoe uit en die dynamiek voel je hier ook sterk. We leven en werken dus dicht op elkaar.' Marijke: 'We hebben elkaar allemaal ook echt nodig. Dan is het mooi dat je elkaar goed kent en dat je een diversiteit aan collega's hebt. Iedereen brengt z'n eigen stukje mee.' Pien: 'Wat ook nodig is, is een goede coördinator die buiten de kaders denkt.' Ze knikt even naar Marijke en vervolgt: 'Als ik iets lastig vind, dan weet ik dat alles bespreekbaar is. En elkaar zien. Dat is belangrijk voor cliënten, maar ook voor collega's.' Marijke: 'En dat geldt óók voor mij, dat ik op mijn beurt die ruimte krijg van de organisatie. Dat zit niet in een keurslijf.' Pien: 'Mijn collega zegt altijd zo mooi: "Ik mag alles maar moet niets. En daarom leer ik zoveel en wil ik alles." Doordat je vanuit professionaliteit werkt en je voelt dat je binnen de kaders alles mag doen, maak je stappen. We mogen fouten maken en leren. Daardoor ga ik er in volle vaart voor en zet ik die extra stap. Met zoveel passie naar je werk gaan, dat gun ik iedereen.'



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



De vraag is in beweging Maar de bedoeling blijft hetzelfde

In 2023 bestond de JP 25 jaar als zelfstandige stichting. Een goed moment om terug – en vooral vooruit! – te blikken. Drie JP-ers gaan in gesprek: welke veranderingen zien zij in de vragen van mensen? Wat vraagt dat in hun werk? En wat signaleren zij in de samenleving?

Aan het woord:

- **Yvet Rabius**, was locatiecoördinator van de Burgemeester Roelenweg in Zwolle en werd in april 2024 regiocoördinator. In Zwolle ondersteunt 'haar' team van 40 JP-ers zo'n 160 mensen in de wijk: gezinnen, volwassenen, ouderen en kinderen.
- **Debby Huis in 't Veld**, locatiecoördinator van twee locaties in Deventer: Het Fetlaer, waar 15 mensen zelfstandig in een appartementencomplex wonen, en De Vijfhoek, van waaruit families en individuen ondersteund worden in de wijk.
- **Wilma Lammers**, als locatiecoördinator verbonden aan verschillende werk- en dagbestedingslocaties in Enschede en Deventer: Werken en Leren Erve 't Leppink en Stadsboerderij De Wesseler in Enschede en eerder (onder andere) Informatiecentrum Den Nul, vlakbij Deventer.



KPMG Audit
Document: [waarom ons rapport](#)
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Als je naar de afgelopen 25 jaar kijkt, wat is dan volgens jullie de grootste verandering?

Yvet: 'Ik denk dat we in onze sector veel bewuster zijn geworden van onze rol. Waar we eerst in de zorg bijna alles van mensen overnamen, zijn we sinds de jaren '90 steeds meer bezig met wát we doen en hóe we dat doen. We zijn bewuster van ons vak en onze professionaliteit. Tegenwoordig kijken we meer naar wat we voor iemand kunnen toevoegen, in plaats van over te nemen.'

Debby: 'Ja, dat zie ik ook zo. Daarbij wordt er veel meer gekeken naar wat er al is. Zijn er familieleden of sociale contacten die iets kunnen betekenen? Wat heeft iemand zélf al georganiseerd? Die verschuiving zag ik ook bij de organisatie waar ik eerder werkte. Van álles op een woonterrein, zoals een kapper of een winkel... naar het besef: iemand hééft al een kapper. Of een vaste supermarkt.'

Wilma: 'En om dat aan te vullen: we kijken niet alleen naar wat er is, maar ook meer naar wat iemand kán. Dat gaat over eigenwaarde. Er mogen zijn, zelf regie hebben en gewaardeerd worden. Ik ben actief bij het ontwikkelen van dagactiviteiten binnen de JP en ik zie dat werk een grote rol in die eigenwaarde heeft. Op dit moment maken we bij de JP grote stappen in hoe we naar dagactiviteiten kijken.'

Wat voor stappen zijn dat?

Wilma: 'Dat we ons steeds meer bewust zijn van wat werk voor iemand betekent. Waar kom je elke morgen je bed voor uit? Die vraag is zó belangrijk. Vroeger kreeg iemand een werkplek omdat we daar goede ervaringen mee hadden. Maar dan sla je iets belangrijks over, namelijk de vraag: waar word je gelukkig van? Nu willen we veel meer vanuit dromen werken. Want achter de droom 'ik wil piloot worden' bijvoorbeeld, kan nog een hele andere vraag zitten. Die vraag wil je vinden en versterken. Zo kunnen we aansluiten bij datgene waar iemand ten diepste blij van wordt.'

'Het is nodig dat we anders naar dagactiviteiten gaan kijken'

Wilma Lammers, locatiecoördinator



(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Waarom is die verandering nú actueel?

Wilma: ‘Energijds omdat we steeds nieuwe inzichten ontwikkelen. Maar soms dient zich ook ineens een situatie aan. Zo werd ik vorige maand ineens twee keer benaderd voor een ‘voorliggende werkvoorziening’. Terwijl ik daar nooit eerder mee te maken heb gehad. Kortgezegd is dat voor mensen die eigenlijk tussen wal en schip vallen; iemand heeft dan geen dagbestedingsindicatie, maar wel het vooruitzicht om betaald werk te kunnen doen. Bij de JP kijken we nu of wij hen kunnen begeleiden naar een gezond werkritme.’

En Yvet, welke beweging zie jij in de ambulante ondersteuning?

Yvet: ‘Met name dat we steeds later worden ingeschakeld. Dat heeft te maken met wat we al eerder zeiden: dat wat je zelf kunt, met je netwerk, is het uitgangspunt geworden. Kom je daar niet uit? Dan is er maatschappelijk werk. Lukt dat niet, dán pas komen wij aan bod voor individuele ondersteuning. Het is schrijnend om te zien dat mensen soms heel lang zelf hebben ‘aangemodderd’. De problematiek is daardoor vaak al heftiger, met uitval of huiselijk geweld. Dan had ik het iemand gegund dat we er eerder bij waren geweest. We zien ook vaker jonge mensen en kinderen die vastlopen. Die bijvoorbeeld weinig levensvreugde meer ervaren of niet meer naar school gaan. En dan is er al heel veel gedaan. Dat is heel verdrietig om te zien.’

Debby: ‘Dat komt inderdaad wel door hoe we het in de samenleving met elkaar inrichten. Het uitgaan van ‘wat kun je zelf’... daarin slaan we soms een beetje door, denk ik. Vanuit een goede intentie, hoor. Dat is wel écht zo. Maar soms is die blik gewoon té zwart-wit. Dat zie ik ook in het wonen. Eerst vonden we het groepswonen, dat gezamenlijke, belangrijk. Daarna gingen we naar individueel wonen, in een eigen appartement. Maar we vergeten weleens dat er ook nog een grijs gebied is. Vaak moet iets eerst zwart-wit worden, voordat we samen het grijze gebied kunnen zien, zeg ik weleens. En ik denk dat we midden in dat proces zitten. Organiseerden we vijf jaar geleden een gezamenlijk koffiemoment, dan werden we vreemd aangekeken. Terwijl mensen nu anders reageren: “Oh! Is daar behoefte aan? Wat mooi!” Het mag weer wat meer, lijkt het.’

‘Soms moet iets eerst zwart-wit worden om het grijze te kunnen zien’

Debby Huis in 't Veld, locatiecoördinator



(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Yvet: ‘Grappig dat je dat zegt. De behoefte aan het gezamenlijke zien we bij ondersteuning in de wijk namelijk ook meer. Terwijl ik er eigenlijk voor ben om iemand aansluiting te laten vinden in de eigen wijk. Maar dan organiseren we tóch een centrale inloop waar cliënten elkaar kunnen ontmoeten voor koffie of een spelletje. Want als dat een terugkerende vraag is, is het nodig om een open blik te houden.’

Wat vragen zulke ontwikkelingen in je werk?

Yvet: ‘Kijk je naar die grotere problematiek, dan vraagt dat om snelheid. Want we weten dat iemand best lang heeft gewacht. Dan wil je zo snel mogelijk om tafel en bekijken hoe we kunnen helpen. En, heel belangrijk: dat iemand dat zélf ook ziet zitten. Ook duiken we direct in grote onderwerpen, zoals bewindvoering, dreigende uithuisplaatsing of verslavingsproblematiek. Dat er al zoveel is gedaan, betekent óók dat we direct breder kunnen kijken. Bijvoorbeeld naar dagactiviteiten, waar mensen weer kunnen ervaren dat ze ertoe doen. Zeker met kinderen en jongeren die zijn uitgevallen op school. Als ze al zoveel veranderingen hebben gehad, wil je dat ze voelen dat ze gezien worden. Dat ze belangrijk zijn.’

Wilma: ‘Die ontwikkeling zie ik inderdaad ook bij onze dagactiviteiten. Er zijn meer kinderen en jongeren dan voorheen. Zo begeleiden we nu een jongen die ook net door de JP ondersteund wordt bij wonen. Dan is het zó belangrijk dat we goed kijken: waar gaat hij nou van ‘aan’? We willen ontzettend graag dat dit een succeservaring voor hem wordt. En dat die ervaring voor hem, in kleine stapjes, kan bijdragen aan het terugkeren naar school.’

Debby: ‘Dat is een heel mooi voorbeeld van samenwerking in ambulante ondersteuning, dagactiviteiten en wonen. Daarin kan er nog zoveel meer! De problemen die mensen hebben, gaan bijna nooit alléén over wonen of alléén werken. Door samen op te trekken, kunnen we ondersteunen bij het leven. Dan is het een totaal.’

Welke ontwikkeling zie jij in het wonen, Debby?

Debby: ‘Bij Het Fetlaer zie ik weer iets anders, namelijk vergrijzing. Daar komen steeds meer vragen van ouder wordende mensen. Daarom heb ik net iemand aangenomen die eerst met ouderen werkte. Zij voegt haar expertise toe aan ons team. Zo ontstaat er een mooie balans en kun je met elkaar het juiste blijven doen.’

Kun je elkaar ook extern aanvullen, zeker als het om maatschappelijke ontwikkelingen gaat?

Debby: ‘Absoluut! In de sector zijn veel organisaties alles voor zichzelf gaan organiseren, terwijl nu ook steeds meer dat grijze gebied zichtbaar wordt. Maar we kunnen gebruikmaken van elkaar.’

Yvet: ‘Iedere organisatie werkt vanuit een eigen kleur. Maar dat je van elkaar weet waar je mee bezig bent, kan enorm helpen bij wat je voor iemand kunt betekenen.’

Wilma: ‘Precies, dat we investeren in contacten en veel op pad gaan, is belangrijk. En ook buiten je vaste lijnen denken. Zo was er een meisje dat vastliep in haar dagbesteding. We hebben toen een onafhankelijke professional gevraagd, iemand die haar niet kende. Door gericht vragen te stellen, heeft zij helpen ontdekken waar dit meisje nu echt gelukkig van wordt. Dan kom je tot verrassende inzichten. Zo bleek ze graag met ouderen te willen werken, die ambitie had niemand van ons ooit gezien. Terwijl we nu denken: past perfect! Die onafhankelijke blik, zonder invulling te geven, geeft een ander perspectief. Maar dat moet je wel opzoeken.’

Yvet: ‘Een cliënt vertelde ons elke keer hoe eenzaam ze was. Dan kun je denken: oké, dan bezoeken we haar vaker. Maar daarnaast kun je óók kijken naar innovaties. We wisten bijvoorbeeld dat een collega-zorginstelling precies op dat vlak bezig was. Een collega van ons liep daar een dag mee en zag wat een robotkat daar voor iemand betekende. Nu heeft ook onze cliënt zo’n robotkat waar ze heel gelukkig mee is. Maar dat moet je wél net weten.’

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Hoe doe je dat?

Yvet: 'Daar komt ook ondernemerschap bij kijken. Pas geleden was ik bij de overlegtafel van een gemeente. Want de gemeente heeft allemaal mooie initiatieven en ook organisaties ontwikkelen van alles. Maar hoe weet je dat van elkaar? En hoe maak je gebruik van elkaar? Daar gaat deze structurele bijeenkomst over. Daarin kan de samenleving nog veel winst behalen. Maar ook binnen de JP moeten we steeds kritisch blijven op 'wat er al is' én hoe we elkaar kunnen inzetten. Elkaar daarin kennen en het benutten van je netwerk wordt steeds belangrijker.'

Debby: 'Die zoektocht naar uitwisseling hebben we organisatie-breed ook met elkaar. Je kunt zelf simpelweg al nadenken hoe je je op JP Start presenteert. Heb je daar jouw kwaliteiten genoemd en kunnen collega's jou daarop vinden?'

Wilma: 'Op die manier kunnen we elkaar aanvullen. Ook als collega's hoeven we niet steeds opnieuw het wiel uit te vinden.'

***'We hebben elkaar écht nodig.
En ik vind dat persoonlijk een mooie ontwikkeling'***

Yvet Rabius, regiocoördinator



Regiocoördinator Yvet Rabius

Tot slot: hoe kijk je naar de toekomst?

Yvet: 'In de sector kennen we allemaal dezelfde uitdagingen en zijn we met dezelfde stappen bezig. We zien allemaal een toekomst waarin medewerkers schaarser worden, terwijl er steeds meer intensieve zorg nodig is, alleen al omdat we ouder worden. Dus hebben we elkaar écht nodig. En ik vind dat persoonlijk een mooie ontwikkeling. We hebben allemaal dezelfde wens: het goede doen voor de mens. Daarin heeft elke organisatie een eigen kijk, maar hetzelfde doel. Daarin kunnen we de verbinding vinden.'

KPMG
KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Elke (links) en locatiecoördinator Bart Bronk (rechts)

Werken vanuit de bedoeling Als minder juist méér is

Het is 10.00 uur, tijd om je aan te kleden! Het is robot Tessa. Vanaf haar vaste plekje in de vensterbank herinnert ze Elke aan haar dagelijkse bezigheden: ontbijten, tandenpoetsen... JP-er Bart Bronk vertelt: ‘Het klinkt misschien vreemd, maar hoe minder we Elke in die dagelijkse bezigheden persoonlijk begeleiden, hoe beter het met haar gaat.’

De deur van het appartement zwaait open. Een jonge, vrolijke vrouw staat in de deuropening. ‘Kom binnen!’ Haar appartement is gezellig en netjes, op de achtergrond speelt zachtjes het herkenbare deuntje van Disney. En onder de salontafel zit haar witte konijntje Lieve. Elke wijst naar de vensterbank: ‘Kijk, en dát is Tessa!’

Ontmoet Tessa

Robot Tessa helpt Elke structuur aan te brengen in haar dag. Zo geeft ze een seintje als Elke moet opstaan, als het lunchtijd is of als konijn Lieve een schoon hok nodig heeft. Elke: ‘Dat is heel fijn. Zo hoef ik niet steeds op de klok te kijken en te denken: wat moet ik nu doen?’ Tessa is er nu anderhalf jaar en Elke is inmiddels erg aan haar gehecht: ‘Ik heb zelfs kleertjes voor haar gemaakt. Maar haar oogjes heb ik wél afgedekt, die vind ik een beetje eng.’

Zo gewoon mogelijk leven

‘De aanleiding voor de komst van Tessa is eigenlijk niet zo leuk’, vertelt locatiecoördinator Bart. ‘Het ging een tijdje niet zo goed met Elke. En eigenlijk was ze zo zat van alle behandelplannen en therapieën, ze wilde gewoon een normaal leven leiden. Eerst gingen we elke dag bij haar langs. Maar dat vond je lastig, toch?’ Elke: ‘Ja, het gaf me teveel stress dat er elke dag 60 minuten een begeleider bij me langskwam.’ Bart: ‘We zijn toen samen met Elke en haar ouders op zoek gegaan naar wat helpend zou zijn. Toen kwam Elkes moeder op het idee van een robot. Zij werkt in de zorg en had daar een robot gezien. Dat hebben we in ons team besproken en gezegd: ‘We proberen het.’ Het fijne van robot Tessa is dat ze geen beroep doet op Elkes emoties, maar wél voor structuur zorgt. Daardoor zag ik Elke steeds meer ontspannen.’

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Regelmaat én rust

‘Toen Tessa er net was, heeft Elkes moeder álles uitgeschreven wat Elke op een dag doet. Dat is echt veel, het duurde wel even voordat het allemaal klopte.’ Elke: ‘Daardoor kon ik nog niet 100% op Tessa vertrouwen en bleef ik toch de klok én Tessa in de gaten houden, dat was lastig. Nu staat alles goed en vertrouw ik echt op haar.’ Bart: ‘En op vrijdag nemen we de week door: Elke, haar moeder en wij. Dan zet haar moeder dat in Tessa’s systeem.’ Elke: ‘Want zoals gisteren, toen was mijn hobbyclubje. Maar dat is niet elke week. Ik was thuis rustig aan het afwassen en ineens herinnerde ik het me: helemaal vergeten! Dat stond dus niet in Tessa. Dat is wel belangrijk, anders vergeet ik dat. Het zou fijn zijn als ook de JP erin kan werken.’

Seintjes geven is niet het enige dat Tessa doet. Ze stelt Elke ook gerust als ze daar zelf om vraagt. Elke: ‘Gisteren was ik naar de dagbesteding, waar ik andere mensen help. Als ik daarvan thuiskom, ben ik meestal even onrustig. Als ik dat aan Tessa vertel, speelt ze een liedje voor me. Klaas Vaak bijvoorbeeld, of iets anders dat ik mooi vind. En de begeleiders kunnen ook via Tessa een vraag stellen waar ik met ja of nee op kan antwoorden. Dat is niet belastend voor mij.’

‘Ik hoop dat Tessa ooit Vlaams kan praten. Dat klinkt zo mooi zacht’

Elke

Welke robot sluit aan?

Welke robot het moest worden, daar dacht Elke in mee. ‘Ik doe vrijwilligerswerk bij een andere zorginstelling en daar zag ik een robot die *Pepper* heet. Die wilde ik eerst heel graag. Maar Pepper zoekt veel contact en kan ook met zijn camera-oogjes meekijken. Dus als ik heen-en-weer zou lopen, zou hij mij vragen: “Elke, ben je misschien



(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

onrustig...?” Bart heeft me dat afgeraden. Eerst vond ik dat niet zo leuk.’ Bart legt uit: ‘Dat is namelijk precies waar we Elke bij ondersteunen: duidelijkheid en geruststelling.’ Elke: ‘Mijn gedachten gaan vaak veel verder dan nodig is. Dus als een robot mij vraagt of ik onrustig ben, dan wórd ik juist onrustig. Dan denk ik: oh jee, wat ziet hij? Gaat het niet goed met mij dan? Daarom vind ik Tessa zo fijn. Ze zegt steeds hetzelfde en stelt me gerust. Voor dat advies ben ik Bart nu wel dankbaar.’

Elke: ‘Tot mijn 18^e heb ik zóveel behandelplannen en therapieën gehad... Iedereen wilde iets van me en het kon altijd beter. Dat wilde ik niet meer, ik wilde gewoon een fijn leven. Toen ik op mezelf ging wonen, heb ik op veel plekken gekeken. Vaak vond ik toch dat er veel verplicht in een groep moest. Samen eten, samen theedrinken. Hier vind ik het fijn dat het allemaal zo gewoon en zelfstandig mogelijk is. Maar dat ik wel iemand kan bellen of appen als er iets is.’

Anders begeleiden

Bart: ‘Met de hulp van Tessa ondersteunen we Elke op een andere manier. We zien haar nu minder, voor ons team was dat best wel wennen. Want als het niet goed met iemand gaat, wil je iemand juist dichtbij houden. Dat is je natuurlijke reactie. Maar hoe meer je er bij Elke bovenop zit, hoe moeilijker ze dat vindt. Dus was het voor haar beter om meer los te laten, hoe tegennatuurlijk dat ook voelt. Daarvoor moesten we echt terug naar de bedoeling van ons werk en naar wat Elke nodig heeft. En dat het werkt, heeft ook moeten blijken, hoor. Daar hebben we aan het begin veel met Elke over gesproken: “Hoe zorg je dat je wel dóet wat Tessa zegt?”. Dat vertrouwen moet ook langzaam groeien.’

Wat is er dan nodig?

Dat ze elkaar minder vaak zien, betekent niet dat Elke niet gezien wordt. Integendeel. Bart: ‘We houden goed in de gaten dat we in contact blijven. We zien elkaar op vaste momenten en we spreken regelmatig met Elkes ouders. Net als met de collega-organisaties waar ze vrijwilligerswerk doet en naar de dagbesteding gaat. De momenten dat we elkaar wél zien, zijn ook anders geworden.’ Elke: ‘Soms neemt één van de begeleiders bijvoorbeeld haar hondje mee en vraagt ze me om een rondje te wandelen. Dat is leuk, maar het hóeft allemaal niet. Er zit geen druk meer op. Ik krijg niet minder begeleiding, maar ánders. Het geeft me veel meer rust.’

Goedendag... het is twee uur. Tijd voor je middagslaapje. Ga even lekker naar een muziekje luisteren op je bed. Tessa zegt het: tijd voor een slaapje, tijd om te gaan.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Alette Veldhuis, Merel Strieker en Ingeborg Spijkstra in gesprek (van links naar rechts)

Merel Strieker ...is gedragskundige. Ze maakte van de Wet zorg en dwang een werkbare vertaling voor de JP.

Ingeborg Spijkstra ...is begeleider. Dagelijks werkt ze met de dilemma's van (on)vrijwillige zorg.

Alette Veldhuis ...houdt zich onder meer bezig met kwaliteitszorg bij de JP.

De kracht van eenvoud

In 2020 trad in Nederland de Wet zorg en dwang (Wzd) in werking. Deze wet beschermt de rechten van een cliënt als er sprake is van onvrijwillige zorg. Gedragskundige Merel Strieker: 'De geest van de wet is echt goed. Maar de uitvoering? Die houden we bij de JP bewust zo eenvoudig mogelijk.'

Drie JP-ers gaan met elkaar in gesprek over het dilemma als ondersteuning onvrijwillig wordt. Wat de wet daarin zegt en hoe de JP daar zorgvuldig -maar in alle eenvoud- mee omgaat.

Merel en Alette treffen elkaar, met Ingeborg online, in een ogenschijnlijk hele gewone kantoorruimte van een kvf. Terwijl ze gaan zitten, zegt Alette: 'Wist je dat deze ruimte oorspronkelijk werd gebouwd als afzonderingsruimte? Gelukkig is er nooit gebruik van gemaakt.' Een kippenvelmoment. Dat is waar dit verhaal over gaat.

In de basis is 'ie mooi

Merel steekt van wal: 'De geest van de Wet zorg en dwang is gewoon goed. Punt. Dat als je een maatregel moet nemen die mensen in hun vrijheid beperkt, je heel secuur bekijkt: is dit echt noodzakelijk? Zijn er alternatieven? En dat je vanuit verschillende expertises breed naar zo'n vraagstuk kijkt. Daar staan we volledig achter. Maar kijk je naar de letter van de wet, dus hoe het beschreven staat en wat je er allemaal voor zou moeten optuigen... dan maakt dat ver weg van de bedoeling ervan.'

KPMG

KPMG Audit

Document waarin ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

De functies

Volgens Alette zit de complexiteit vooral in het vaste stappenplan dat de wet beschrijft. Welke expertise je moet inschakelen én wanneer. Alette: 'Dat wordt erg groot gemaakt, met bijvoorbeeld BIG-geregistreerde artsen en psychologen. Dat je vanuit expertises kijkt, vinden we al logisch. En dat willen we ook zo logisch mogelijk vormgeven.' 'Bovenal', vult Merel aan, 'is dit al hoe we werken. We hebben namelijk een cyclus van 3 maanden waarbij we al met ouders, deskundigen en eventueel andere (zorg)partijen om tafel zitten. Die externe expertise, daar werken we dus al mee samen als dat nodig is. Niet omdat we een vinkje moeten zetten.'

Het verhaal van Emma

Ondertussen zit het stappenplan van de wet als een natuurlijke checklist in Merels hoofd. Ze is als gedragskundige bijvoorbeeld betrokken bij de ondersteuning van Emma, die dagelijks wordt begeleid door Ingeborg. Ingeborg vertelt: 'In overleg met haar ouders kreeg Emma een verklikker op haar voordeur. Emma kreeg namelijk laat op de avond, na het laatste contact met haar begeleiders, nog regelmatig bezoek.' Merel: 'Op die momenten moeten we haar beschermen. Emma's geweten is namelijk onvoldoende ontwikkeld. Dus zodra een begeleider of een 'belangrijke ander' vertrekt, gaan ook de afspraken met die persoon mee naar buiten. Komt er dan 's avonds laat nog iemand bij haar langs, dan wordt dat die 'belangrijke ander' en degene die alles voor haar kan beslissen. Nu heeft Emma een relatie met een jongen. Dat kan en mag, maar ook daarin willen we haar goed begeleiden. Komt hij of iemand anders nu na tien uur 's avonds bij haar op bezoek, dan geeft de deurverklikker ons een seintje en kunnen we Emma ondersteunen bij het laten vertrekken van haar bezoek.'

Ernstig nadeel?

De wet schrijft voor dat je bij zo'n dilemma onderzoekt of er sprake is van een 'ernstig nadeel'. Zo ja, dan mag je kijken welke maatregel je kunt inzetten: van het minst ingrijpend (niets doen) tot het meest ingrijpend (de deur op slot draaien). Ingeborg: 'Zomaar zwart-wit de deur op slot draaien is zó ingrijpend, dat wilden we niet. Dus zochten we naar een tussenweg. Een babyfoon bijvoorbeeld, maar dat zou een behoorlijke inbreuk op Emma's privacy zijn. Nu met de deurverklikker krijgen we niets mee, alleen het seintje 'hee, er komt iemand binnen'. Dan kan ik ernaartoe.' Merel: 'Want uiteindelijk is dat wat Emma nodig heeft: ondersteuning, geen begrenzing. En 's morgens gaat de verklikker weer uit. Het is puur voor de nacht.'



Gedragskundige Merel Strieker

'Emma heeft ondersteuning nodig, geen begrenzing'

Merel Strieker, gedragskundige

Rust voor Emma

'Sinds de deurverklikker er is, gaat het goed', vertelt Ingeborg. De deur gaat 's nachts niet meer open. Het geeft Emma en haar vriend ook rust en duidelijkheid. Dat zeggen ze zelf ook: "We hebben geoefend voordat de verklikker kwam. Nu zit 'ie erop en is het duidelijk." Merel: 'Het mooie is nog dat dit uiteindelijk tóch geen onvrijwillige zorg is geworden. Ingeborg heeft het vooraf goed met Emma besproken en ze bleek het juist heel fijn te vinden. Omdat ze ermee instemt, is het geen maatregel meer, maar is het een ondersteuningsvraag geworden.'

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Luikje open

Ingeborg: ‘Toen ging er in mijn hoofd ineens wel een ánder luikje open. Ik dacht: wacht eens, we hebben een afsluitbaar medicijnkistje in Emma’s appartement. Zalfjes en medicatie zijn voor haar namelijk magisch. Ze denkt bijvoorbeeld dat als ze paracetamol inneemt, al haar problemen verdwijnen. Maar met het afsluiten van het kistje ontnemen we haar ook vrijheid. Met dat dilemma kon ik Merel gewoon opzoeken. Samen hebben we toen de afspraken opgeschreven.’ Merel: ‘Ja, want als ik Emma nu zou vragen of ze de sleutel wil, dan zou ze direct ‘ja’ zeggen.’ Ingeborg: ‘En zou ze eindeloos paracetamol slikken, met alle lichamelijke risico’s van dien. Dat is dus een ernstig nadeel en daar moeten we haar tegen beschermen.’

De wet op z’n JP’s

Op dat moment komt de Wet zorg en dwang dus om de hoek. Merel legt uit hoe ze dat doet. ‘Ik neem alle stappen van de wet door. Die zijn belangrijk, maar niet per se in de volgorde zoals de wet het zegt. Ik ga het rijtje af: wat is er al gebeurd? Wie zijn er al aangesloten? Door de samenwerking in die driehoek van ouders en professionals zijn veel rollen al van nature betrokken. Dan zeg ik niet: “Nou Ingeborg, ga maar even zitten, want volgens stap 1 moet ik nu eerst met jou om tafel.” De verschillende visies vink ik af in mijn hoofd en het gesprek voeren we in praktijk. Net als anders. Waardoor het wél eenvoudig blijft.’



Medewerker centraal bureau Alette Veldhuis

‘Het gaat om de bewustwording’

Alette Veldhuis, medewerker centraal bureau

‘Snap jij wat er staat?’

Alette: ‘Bij de JP hebben we weinig protocollen, maar dit is er wél eentje van. En dat is ook niet voor niets.’ Dus toen de wet werd gemaakt, doken Merel en haar collega Mariska diep in de materie. Alette vraagt: ‘Jullie werden gevraagd om de wet voor de JP uit te werken. Hoe hebben jullie dat ervaren?’ Merel: ‘Dat vertrouwen was fijn. We hebben de wet kunnen terugbrengen naar de kern, op twee A4-tjes. Maar daar ging wel een intensief traject aan vooraf. Samen akkerden Mariska en ik elk detail door. Dan belde ik haar en vroeg ik: “Snap jij wat hier staat?” We deden een oproep aan de locaties om met ons mee te denken. Zij werken er tenslotte mee. En we wisselden ook van gedachten met andere organisaties, je loopt immers tegen hetzelfde aan. In de uitvoering zagen we wel grote verschillen. Sommige organisaties leidden zelfs hele teams met Wzd-functionarissen op. Terwijl wij dat ‘gewoon’ bij onze gedragskundigen beleggen. Want dit is niet nieuw voor hen, zij deden dit al. Dus ook hierin hielden we het eenvoudig.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Terug naar de eenvoud

De geest van de wet, en zoals de JP die heeft vertaald in het protocol, moet dus bij iedere JP-er bekend zijn. Merel: ‘Het enige dat ik écht wil is dat áls een cliënt zegt: “Hee, maar hier ben ik het niet mee eens”, dat er dan een belletje gaat rinkelen. Dat je als begeleider dan het gesprek voert met een gedragskundige of coördinator: “De cliënt wil dit niet, wat heb ik te doen?”’ Alette: ‘Supermooi is dat. Daarmee gaat de lading eraf en wordt het niet spannend of te groot. Die bewustwording, dáár gaat het om.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Kwaliteit van dienstverlening

Feiten & cijfers

Aantal cliënten

2023	3.880
2022	3.872
2021	3.875

Peildatum 31-12-2023

Klachten

In 2023 is **45** keer contact gezocht met de klachtenfunctionaris. Dit aantal is vergelijkbaar met voorgaande jaren. De contacten kwamen bijna even vaak van cliënten zelf als van hun ouders/verwanten (21 en 18 keer). In de overige situaties namen partner, burens of mentor contact op (6 keer).

2023	45
2022	47
2021	35

De klachtenfunctionaris ging met 4 ouders/ouderparen – allen betrokken bij dezelfde locatie – in gesprek. De reden van het indienen van een klacht was voor alle ouders hetzelfde. Deze gesprekken hebben hierna een vervolg gekregen op de locatie in evaluaties, waarbij ook de locatietoördinator en de gedragskundige aansloten. In 2 situaties is de klachtenfunctionaris met de cliënt die de klacht heeft ingediend in gesprek gegaan. Bij één van die gesprekken sloten ook de locatietoördinator, gedragskundige en de cliëntenvertrouwenspersoon (CVP) Wet zorg en dwang aan, omdat de cliënt in deze situatie in zijn vrijheid werd beperkt. In alle overige gevallen was het voldoende om terug te gaan naar daar waar de klacht zich voordeed en het gesprek met begeleider en/of coördinator aan te gaan.

Wat valt op:

- In **3** situaties wordt geklaagd over het feit dat men vindt dat iemand onterecht/ongefundeerd/te overhaast uit het kortverblijfhuis is gezet. In één geval is de situatie later teruggedraaid. De mentor die deze cliënt ondersteunt, heeft de tijd genomen om zorgvuldig te verwoorden waar ze tegenaan is gelopen. Er heeft opnieuw een gesprek plaatsgevonden, waarna de cliënt kon terugkeren. Later was er nogmaals een gesprek, specifiek over de feedback die zij gaf, met als doel daarvan te leren.
- In **5** situaties hebben klachten van verwanten te maken met iets dat de ondersteuning aan hun verwant overstijgt. In 1 situatie betrof dit één van de uitgangspunten van de JP, namelijk het werken vanuit vertrouwen en niet vanuit het controleren van afspraken. De andere 4 klachten (op 1 locatie) hingen samen met gedrag van een andere cliënt die op dezelfde locatie woont.
- Er zijn nauwelijks klachten over wisselingen van medewerkers, wel over afspraken die niet worden nagekomen.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Wat vraagt aandacht:

- Naar aanleiding van het eerste punt: bij het nemen van ingrijpende besluiten moeten de perspectieven van alle betrokkenen zorgvuldig meegewogen worden.
- Naar aanleiding van het tweede en derde punt: de overgang naar ONS, het nieuwe Cliëntdossier, heeft een andere manier van werken met het ondersteuningsplan gebracht. In 2024 willen we extra aandacht geven aan hoe het dossier op een goede manier te vullen, zodat er duidelijke samenhang is tussen het beeld van de cliënt, de ondersteuningsvragen en de doelen. Dit is een voorwaarde voor goed rapporteren. Als afspraken goed zijn vastgelegd, kun je bij een klacht terug naar deze basis en kijken wat om aanpassing vraagt.

Wet zorg en dwang (Wzd)

De cijfers die uit ONS zijn gehaald, wijken sterk af van de cijfers van de afgelopen jaren uit het Cliëntdossier van Ecare. Daarom is aan de gedragskundigen gevraagd om de maatregelen die in ONS staan te controleren, waar nodig aan te vullen of te verwijderen als deze niet meer van toepassing zijn.

Na deze controle blijkt het aantal maatregelen dat wordt toegepast, als ook het aantal cliënten voor wie deze maatregel geldt, aanzienlijk lager dan voorgaande jaren. Omdat ook het overzicht (dat we voor het eerst uit ONS halen) vragen oproept, is aan alle gedragskundigen gevraagd om voor de cliënten bij wie ze betrokken zijn, na te gaan op wie een Wzd-maatregel van toepassing is. Alle gedragskundigen hebben een formulier ontvangen met de hieronder genoemde hoofd- en subcategorieën. Naast de cijfers hieronder leverde dat ook een directe uitwisseling tussen collega's onderling op met betrekking tot de Wet zorg en dwang:

Hoofdcategorie	Subcategorie	Aantal maatregelen
Beperken van de bewegingsvrijheid	Fysieke fixatie	4
	Mechanische fixatie	4
	Overige beperking van de bewegingsvrijheid	11
Beperken van de vrijheid om het eigen leven in te richten	Beperking in gebruik communicatiemiddelen	5
	Beperken van het recht op het ontvangen van bezoek	0
	Overige beperkingen eigen leven in te richten	16
Controleren op de aanwezigheid van gedrag beïnvloedende middelen		0
Insluiten	Insluiten in de eigen kamer	5
	Overige vormen van insluiten	0
Onderzoek aan kleding of lichaam		0
Onderzoek van de woon- of verblijfsruimte op gedrag beïnvloedende middelen of gevaarlijke voorwerpen		0
Toedienen van vocht, voeding en medicatie	Toedienen van vocht en/of voeding	0
	Toedienen van medicatie	3
Uitoefenen van toezicht op betrokkene	Cameramonitoring	9
	Domotica	0
	Toezicht met elektronische toezichtsmiddelen	0
	Toezicht met andere elektronische middelen	3
	Totaal 2023	60
	Totaal 2022	189

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Het totaal aantal maatregelen is afgenomen van 189 in 2022 naar 60 in 2023. In 2022 zagen we juist een toename ten opzichte van 2021 van het aantal geregistreerde maatregelen, omdat naar aanleiding van de nieuwe wet het gesprek over vrijheidsbeperking steeds meer werd gevoerd.

De afname van het aantal maatregelen in 2023 is verklaarbaar. In het verleden werden alle vrijheidsbeperkende maatregelen geregistreerd. Hier was in het Cliëntdossier van Ecare ruimte voor. Met de komst van de nieuwe wet wordt gevraagd alleen die maatregelen vast te leggen die vrijheidsbeperkend én onvrijwillig zijn. Dit verklaart het fors lagere aantal geregistreerde maatregelen. Hieruit kun je opmaken dat veel van de vrijheidsbeperkende maatregelen die we toepassen in overeenstemming met cliënt en/of verwant zijn gemaakt.

We vragen in 2024 op verschillende manieren en momenten aandacht voor de Wet zorg en dwang. Enerzijds door kennis te delen en daarmee bewustwording te vergroten, anderzijds gaan we het formulier in ONS dat nu gebruikt wordt onder de loep nemen en onderzoeken of er aanpassingen nodig zijn om in het vervolg betrouwbare cijfers te kunnen genereren. Tegelijkertijd willen we het zicht op de vrijwillige vrijheidsbeperkende maatregelen niet verliezen. Ook daarvoor geldt dat je dit alleen wilt doen als het echt niet anders kan en dat vraagt dus om een zorgvuldig proces en driemaandelijke evaluaties.

Cliëntenvertrouwenspersoon (CVP) Wet zorg en dwang

Er zijn in 2023 **15** situaties geweest waarin de CVP Wzd ondersteuning heeft geboden (ondersteuningsvragen vanuit een cliënt en/of diens vertegenwoordiger). Deze situaties gingen overwegend over onvrede over de zorg/begeleiding (met name bejegening) en de vrijheid om het eigen leven in te richten. In de meeste gevallen heeft de CVP Wzd kunnen volstaan met het geven van informatie en advies. Een enkele keer heeft een gesprek plaatsgevonden met (bege)leiding en één keer met de klachtenfunctionaris.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2023 is in **2** situaties melding gedaan bij de IGJ: één vanwege een calamiteit en één vanwege geweld in de zorgrelatie. Beide situaties zijn door een externe partij (Q-Consult) onderzocht.

Daarnaast onderzocht Q-Consult in 2023 een calamiteit die eind december 2022 was gemeld bij de IGJ.

Wat leren deze onderzoeken ons verder? Wat kunnen we verbeteren?

- Het methodisch en cyclisch werken
Het cyclisch werken met het ondersteuningsplan door het regelmatig plannen van evaluaties gaat over het algemeen goed. We kunnen een verbeter slag maken in het concreet maken van afspraken en deze structureel evalueren. Een ander verbeterpunt is het structureel laten terugkomen van richtlijnen en protocollen.
- Het inschatten van risico's
Er is meer nodig bij (de komst van) cliënten met een zwaardere ondersteuningsvraag bij GGZ- of verslavingsproblematiek als het gaat om het inschatten van risico's.

Er is een werkgroep suïcidepreventie gestart en gedragskundigen hebben een themadag gehad over risicoprofielen. In 2024 wordt onderzocht of het beschrijven van de risico's om een aanpassing in ONS vraagt.

- Het vastleggen van en reflecteren op incidenten
Op dit moment kunnen we situaties die afwijken van wat in het plan is afgesproken niet goed vastleggen en erop reflecteren. In 2024 onderzoeken we wat ervoor nodig is om dit wel te kunnen doen met als doel het lerend vermogen voor individuele medewerkers en teams te vergroten.



KPMG Audit

Document waarin ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

- Samenwerken

Twee elementen hierin vragen aandacht: enerzijds het delen van opvallende signalen. Zeker in de situaties die er de afgelopen jaren waren rondom seksueel grensoverschrijdend gedrag van een medewerker naar een cliënt blijkt hoe belangrijk het is dat medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak om dit te doen. Daarnaast halen we uit de onderzoeken het belang van het blijven zoeken van de samenwerking met externen, ook als deze samenwerking stroef verloopt.

- Leren van elkaar

Op de locaties waar onderzoeken zijn geweest, worden de nodige aanpassingen gedaan. We willen graag dat de informatie die uit deze onderzoeken komt, beschikbaar wordt voor de organisatie. In 2024 bundelen we de uitkomsten uit de onderzoeken van 2022 en 2023 en brengen we deze verder de organisatie in.

Medewerkers opgeleid

In het najaar van 2023 is een groep van 8 JP-ers getraind in de Prisma-methode. Het lopende onderzoek van Q-Consult (voorjaar 2024) wordt niet gedaan via de Prisma-methode, maar via de methode Learning Teams. Twee collega's van deze groep kijken hierbij mee om deze kennis te kunnen overbrengen naar hun collega's. De insteek is dat de inzetbaarheid van deze groep medewerkers groter kan zijn dan alleen voor IGJ-onderzoeken. Ook bij incidenten die niet gemeld hoeven te worden, kan een onderzoek helpen om te leren. Met de kennis van de Prisma-methode en van de methode Learning Teams wordt per situatie bekeken wat passend is om in te zetten.

Interne onderzoeken

In 2 situaties besloten we zelf onderzoek te laten doen. In één situatie was dit naar aanleiding van een brief (van eind 2022), waarin ouders hun signalen over de kwaliteit van zorg op een locatie deelden. Daarna zijn stappen gezet om de kwaliteit van zorg weer terug op het gewenste peil te krijgen. Om te beoordelen of dit tot de gewenste resultaten heeft geleid, is aan Q-Consult gevraagd de kwaliteit van zorg te evalueren, waarbij het hele systeem is meegenomen. Dit onderzoek is in januari 2024 afgerond. De andere situatie betrof een steekincident. Na overleg met de IGJ bleek dat deze situatie niet gemeld hoefde te worden. Vanwege de ernst van de gebeurtenis hebben wij deze gebeurtenis ook door Q-Consult laten onderzoeken.

Externe onderzoeken

Op 3 locaties is een extern onderzoek geweest. Op 2 locaties waren dit onderzoeken die de gemeente uitvoerde om de kwaliteit te toetsen. Op 1 locatie was dit de GGD.

Cliënt- en verwantervaringsonderzoek

In 2023 vond geen cliënt- en verwantervaringsonderzoek plaats. Dat betekent dat de metingen van 2021 de laatste resultaten weergeven:

Respons	2021	2019	2017
Ondersteuning: cliënten	54%	61%	36%
Ondersteuning: verwanten	31%	40%	27%
Dagactiviteiten/werk: cliënten	50%	62%	25%
Dagactiviteiten/werk: verwanten	35%	29%	21%

Algemene tevredenheid	2021	2019	2017
Ondersteuning: cliënten	83,7%	84,2%	87,8%
Ondersteuning: verwanten	78,4%	81,4%	89,2%
Dagactiviteiten/werk: cliënten	84,7%	87,1%	88,6%
Dagactiviteiten/werk: verwanten	86,7%	91,7%	91,3%

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Vervolg

De afgelopen jaren toetsten we de ervaringen van cliënten en verwanten met een digitale vragenlijst. Dit gebeurde eens per twee jaar op een vast moment. In 2023 is deze vragenlijst onder de loep genomen. Hier zijn ouders, cliënten en medewerkers bij betrokken geweest. Dit heeft geleid tot verschillende aanpassingen in taal en formulering van de vragen en in de lengte van de vragenlijst.

Uiteindelijk zijn er drie lijsten met vragen samengesteld. Deze kunnen ingevuld worden door cliënt, ouder en begeleider. De bedoeling is dat begeleiders een aantal weken voordat een ondersteuningsplanbespreking of evaluatie plaatsvindt zelf de lijst aanvragen. De uitkomsten van de vragenlijsten zijn vervolgens input voor het gesprek.

In de eerste helft van 2024 draaien we een pilot op een aantal locaties. In de tweede helft van het jaar gaan we dit onderzoek JP breed uitvoeren om een actueel beeld te hebben van de ervaringen van cliënten, ouders en begeleiding. Daarna wordt het moment van invullen van de vragenlijst afhankelijk van wat passend is in de ondersteuning. Dit kan eens per jaar of per twee jaar zijn.

Vertrouwenspersonen JP

Er zijn in 2023 **52** contactverzoeken geweest (waarvan 12 van verwanten en 5 van 'overig'). De contactverzoeken gaan regelmatig over personeelstekort of kwaliteit/ opleidingsniveau van de medewerkers.

De vertrouwenspersonen verwijzen regelmatig terug óf door naar een locatiecoördinator, cliëntondersteuner, begeleiding en – in het geval van een klacht – naar de klachtenfunctionaris (4 keer).

Er is via Teams een informatiebijeenkomst voor alle medewerkers georganiseerd met als doel de rol van de vertrouwenspersonen bij medewerkers onder de aandacht te houden. Het is van belang begeleiders bewust te maken van het feit dat ze cliënten op het spoor van een vertrouwenspersoon kunnen zetten als ze inschatten dat dit kan helpen.



Sommige situaties vragen om meer achtergrondkennis. Om die reden sluiten geregeld collega's of externen met specifieke kennis en ervaring aan bij vergaderingen. De cliëntenvertrouwenspersonen Wet zorg en dwang hebben in een bijeenkomst met de vertrouwenspersonen kennis over situaties die raken aan de Wet zorg en dwang gedeeld en over en weer is nader kennisgemaakt.

De vertrouwenspersonen worden op vraag ondersteund door een externe vertrouwenspersoon. Deze leidt ook de intervisiebijeenkomsten.

Training Sociale Netwerk Strategieën (SoNeStra)

38 medewerkers hebben eind 2023 de training Sociale Netwerk Strategieën gevolgd. In kleiner verband wordt nu onderzocht hoe we dit gedachtengoed een plek kunnen geven binnen de JP. Het leren werken vanuit de principes van SoNeStra kan een impuls geven aan het vraaggericht werken en daarmee de kwaliteit van dienstverlening vergroten.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Kwaliteit van arbeid

Waarden & besturing

Wie ben ik als mens? Wie ben ik als professional? Dat lijken – zo op het oog – twee verschillende vragen. Voor ons liggen deze vragen in elkaars verlengde, ze horen bij elkaar. Je kunt jezelf nu eenmaal niet thuislaten als je aan het werk bent. Je ondersteunt mensen bij hun leven en daarin neem je jezelf mee: je bent je eigen instrument. Begeleider Erwin Kornegoor verwoordt dat treffend in het verhaal *Wat denk je zelf?*: ‘Als je het zelf mag doen, vertrouw je ook meer op jezelf.’ Voor Erwin maakt dat zijn werk leuker.

Persoonlijke ontwikkeling en als professional blijven leren staan bij de JP voorop. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat je je als medewerker open durft te stellen voor de ander en daarin kwetsbaar durft te zijn. Zo kom je met elkaar in gesprek, deel je dilemma’s en leer je van en met elkaar, van collega’s, van cliënten en van anderen. Leervermogen is dan ook één van de waarden van waaruit we werken. Op die manier ontwikkel je je steeds verder, als mens én dus ook als professional.

We vertrouwen erop dat medewerkers over voldoende kennis en kunde beschikken om de juiste keuzes te maken en daarmee een goede kwaliteit van dienstverlening kunnen bieden. Als medewerker krijg je dat vertrouwen en dat betekent dat je regie hebt over je eigen werk en je professionele ontwikkeling. Samen met collega’s onderzoek je, kies je, leer je en vind je je weg.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.
27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Wat denk je zelf?

Protocolen. De één zweert erbij, de ander werkt het liefst zonder. Bij de JP kiezen we, heel bewust, voor dat laatste. Of eigenlijk: zo min mogelijk. Maar hoe is het om zonder al die regels te werken? Aan het woord: Erwin en Heleen. Hij nog maar net in dienst bij de JP, zij al meer dan vijftien jaar. Een verhaal over wat deze manier van werken oplevert én wat de uitdagingen zijn.

Toen een nieuwe cliënt vroeg of ze haar hond mocht meenemen, zei ze niet direct ‘nee’. Voor Heleen Klein Hulse is dat heel gewoon. Heleen werkt al vijftien jaar bij de JP en is coördinerend begeleider bij het kortverblijf huis in Uddel. ‘Soms is zo’n beestje zo belangrijk voor iemand, dat we er écht met een open blik naar willen kijken. Dat betekent niet dat het ook altijd kán. Want we zijn ook realistisch. Zijn er allergieën? Is de hond opgevoed? Veroorzaakt hij geen overlast door te blaffen? ‘Nee’ mag dan nog steeds het antwoord zijn. Maar niet op voorhand, omdat het protocol is. Zoiets is voor mij heel normaal, maar best wel bijzonder in ons vakgebied.’

Vijf versus honderd

Het is een mooi voorbeeld van hoe we bij de JP omgaan met protocollen en richtlijnen. Dat we er niet veel van hebben, is ‘typisch de JP’. Want waar andere instellingen soms makkelijk de honderd aantikken, hebben wij er slechts vijf. Heleen: ‘En die vijf moeten ook wel bij iedereen in z’n rugzak zitten. Die hebben echt meerwaarde, zoals de meldcode bij vermoedens van kindermishandeling of het protocol seksueel grensoverschrijdend gedrag. Dan denk je niet eerst: hoe zou ik dit thuis doen? Maar voor heel veel andere dilemma’s mag je vooral op jezelf, je eigen professionaliteit en het gesprek met andere betrokkenen vertrouwen.’ Volgens Heleen past het bij haar, die vrijheid. ‘Ik zou niet meer anders kunnen!’, lacht ze.

Zelf nadenken

‘Of protocol-arm werken ook bij mij past?’ Erwin Kornegoor moet even nadenken. Sinds anderhalf jaar is hij begeleider aan de Venkelstraat in Apeldoorn. ‘Om eerlijk te zijn: eerst dacht ik van niet. Ik werkte namelijk altijd veel met protocollen. En soms was dat ook makkelijk. “Gebeurt dit? Dan moet je dát doen.” Nu, zonder al die richtlijnen, moet ik zélf nadenken. Wat ga ik nu doen? En waarom? Het doet een beroep op je inschattingsvermogen, kennis en ervaring. Dat is niet altijd makkelijk, maar daardoor sta ik wel sterker in mijn werk. Ik maak mijn eigen keuzes, die zijn helder en goed doordacht. Daardoor kan ik ze ook onderbouwen. En overleggen kan altijd natuurlijk. Dat ik me gesteund voel is heel belangrijk. Maar de eerste reactie van mijn coördinator weet ik al. Namelijk: “Wat denk je zelf?”’

‘Als je het zelf mag doen, vertrouw je ook meer op jezelf’

Erwin Kornegoor, begeleider

Geen protocollen, wel dilemma’s

Dat is ook herkenbaar voor Heleen. Want als coördinerend begeleider kent ze niet alleen de mensen die ze ondersteunt goed, ze coacht ook haar collega’s. ‘Kijk, de protocollen zijn er misschien niet, maar de dilemma’s zijn er wél. Daar heb je het met elkaar over. Eerst stel ik vragen om de situatie helder te krijgen. En dan leg ik de waarden van de JP ernaast. Al pratende maak je op dat moment zelf de richtlijnen: voor deze situatie, voor deze cliënt. Omdat je iemand goed kent en je weet wat werkt. Na zo’n gesprek kan mijn collega zelf weer op pad met wat hem of haar te doen staat. Die vrijheid, jezelf mogen zijn en het vertrouwen dat je krijgt... daar groeien mensen van. Dat hoor ik ook vaak terug.’

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.





KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Coördinerend begeleider Heleen Klein Hulse

Anders rondlopen

Voor Erwin is vertrouwen ook belangrijk. ‘Want zonder al die protocollen vertrouwt je coördinator erop dat je doet waar je goed in bent en mensen dus op de juiste manier ondersteunt. Dat vind ik een fijn idee. En het brengt rust, want ik pak makkelijker dingen op waar ik misschien onzekerder over was geweest. Mag dit wel? Moet ik dit eerst overleggen? Dat maakt m’n werk ook leuker. Want als je het zelf mag doen, vertrouw je ook meer op jezelf. Dat moet wel groeien, hoor. Als je anders gewend bent, dan is dit best een omslag’, lacht Erwin. Heleen reageert: ‘En dat mag ook echt even duren! Het is niet zo dat ik zeg: “Hier heb je onze visie, we hebben geen protocollen en succes ermee!” Nee, daar maak je samen ruimte voor. Ik zeg ook altijd tegen nieuwe collega’s: “Gun jezelf de tijd.” Toen ik hier zelf begon, dacht ik ook: dit is niets voor mij, ik ga verder kijken, haha. Maar het grappige is dat ik toen ineens mijn draai vond. Alsof ik daardoor meer ontspande.’

***‘Er ontstaat echt ruimte voor wie je bent, voor je eigenheid.
Dat vind ik mooi’***

Heleen Klein Hulse, coördinerend begeleider

Kleine handeling, grote gevolgen

Toen Erwin net bij de JP was, zou één van de cliënten op zijn locatie komen te overlijden. Erwin: ‘Dat was een intense tijd. Ergens anders moet iemand -volgens protocol- dan verhuizen. Maar dit was echt zijn stekkie. Met zijn tv, zijn knutselspullen en zijn geliefde radio. Alles stond waar het hoorde. Als wij iets wilden verschuiven, bromde hij al: “Moet dit allemaal?” Moet je iemand dan nog verplaatsen? Toen hebben we met het team nagedacht: wat is er nodig om deze meneer zijn laatste dagen thuis door te laten brengen? Dat vroeg wat creativiteit. Zo leerde de thuiszorg ons bijvoorbeeld om een katheter te verwisselen. Zo’n kleine handeling, met levensgrote gevolgen voor hem. Ik ben heel blij dat we voor deze meneer, voor zover dat kon, een prettig einde konden creëren. ‘Dat vind ik prachtig’, reageert Heleen. ‘Dat is de bedoeling van ons werk.’

KPMG

KPMG Audit

Document, waarom ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Wat geeft houvast?

Natuurlijk, werken met weinig protocollen kan ook spannend zijn. Want risico's indekken, dat is wat protocollen doen. En natuurlijk gaat er weleens iets mis. 'Maar als je keuzes doordacht zijn, dan zit dáár de verantwoording', zegt Heleen. 'Precies', zegt Erwin. 'Dan praat je daarover.' Maar als er geen protocollen zijn, wat geeft je dan houvast? Voor Erwin zit dat in de ons zo bekende zinnen. Hoe zou je het thuis doen? En: Wat is er nodig? Erwin lacht: 'Die zinnetjes kan ik wel dromen. Maar ze maken wel dat je zonder veel protocollen hóeft te werken. Je werk komt zo veel meer vanuit jezelf.'

Echt contact

Voor Erwin en Heleen wordt hun werk leuker van minder protocollen. Maar nog belangrijker vinden ze dat veel cliënten zich meer gezien voelen. Heleen: 'Als je echt in contact bent, zorgt dát voor goede ondersteuning. Niet de regels.' En volgens Erwin levert het ook tijd op. 'Protocollen worden bij de JP ingezet als de crisis het hoogst is. Dus elke minuut die ik anders met protocollen (en dus vooral met mijn computer en telefoon) bezig zou zijn, kan ik nu besteden aan de persoon voor me. Zo had een cliënt het laatst moeilijk. Hadden we protocollen, dan had ik hem moeten vragen om te wachten tot ik procedures in gang had gezet. Dan was zijn spanning verder opgelopen. En was ook ik gefrustreerd geweest, omdat ik niet met hem bezig was, maar met randzaken. Nu konden we samen rustig zitten, tekenden we op een papier wat er allemaal in zijn hoofd speelde. En konden we samen een hulpverlener gaan zoeken.'

'En eigenlijk is dat toch normaal, hè', reageert Heleen. 'Ik denk zelf vaak terug aan een mevrouw die met haar familie aan het verhuizen was. Mijn collega was net een pan soep aan het koken en bood haar een kop aan. Dat er voor haar 'gewoon' een kopje soep was, terwijl ze aan het verhuizen waren, daar heeft ze het nog zo vaak over gehad! Het zit 'm in zulke kleine, normale dingen. Dat menselijke contact. Ik noem dat zelf graag 'professioneel liefdevol'. Dat vind ik zo'n mooie term, het dekt de lading van alles wat we doen.'



Begeleider Erwin Kornegoor



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Ode aan de zij-instromer

Leren doe je elk moment!

Leren kun je elke dag. Van elke situatie, van elk moment. Dat is hoe we bij de JP willen leren en ontwikkelen. Als er iemand is die dat van dichtbij ervaart, is dat wel een zij-instromer. Als zij-instromer kies je namelijk bewust voor een nieuw pad én een organisatie die goed bij je past. Deze drie mensen kozen voor de JP. En daar zijn wij heel gelukkig mee!

De één werkte in de autobranche, de ander in de horeca en weer een ander runde tot voor kort een filiaal van de Action. Toen kwam het moment dat ze besloten hun leven om te gooien. Ieder met zijn of haar eigen reden, maar met één ding gemeen: ze zetten zélf hun koers uit. Is een zij-instromer heel anders dan andere collega's? Natuurlijk niet, blij zijn we met al onze collega's. Maar zij-instromers laten wél heel mooi zien hoe het is om je eigen instrument te zijn. En bij de JP bieden we daar graag alle ruimte en mogelijkheden voor.

Je eigen instrument

Er zijn twee elementen die jou samen tot je eigen instrument maken: aan de ene kant jouw persoonlijke ontwikkeling, dus wie je bent als mens. En aan de andere kant is er jouw professionele ontwikkeling: je vakkennis en hoe je jouw professionele rol invult. Omdat je jezelf elke dag meeneemt, is het belangrijk dat je jezelf goed kent. Zo weet je op alle gebieden wat je nodig hebt om in balans te zijn.

3 kenmerken van een zij-instromer

1. Een zij-instromer heeft zelfkennis

Wat je vaak ziet, is dat zij-instromers al met relatief veel zelfkennis binnenkomen. Ze hebben al een ander vak uitgeoefend en daarmee werk- en levenservaring opgedaan. Daardoor hebben ze meestal kraakhelder waar ze goed in zijn en wat ze nog willen leren. Ze stippelden hun pad opnieuw uit, daaruit blijkt dat ze regie nemen en eigenaarschap pakken.

2. Een zij-instromer neemt andere vaardigheden mee

Zo zijn er bijvoorbeeld collega's die eerst in de ouderenzorg werkten en daardoor makkelijk aansluiten bij de ouder wordende mens. Ook is er bij de JP een zangeres die graag met cliënten zingt en een fotograaf die graag foto's maakt met zijn cliënten. Al die vaardigheden maken ons samen rijker.

3. Een zij-instromer heeft een groot leervermogen

Zij-instromers zijn vaak erg gemotiveerd. Want zo'n kanteling in je leven, die maak je niet zomaar. Daarvoor moet je graag nieuwe dingen willen leren en kunnen reflecteren op je eigen handelen. Meestal start iemand op een locatie en leert hij of zij al doende. Natuurlijk komen de papieren er ook, maar het leren begint meteen in de praktijk. Dat hoeft niet altijd groot te zijn. Die leermomenten zitten ook in een goed gesprek met een collega of in het contact met een cliënt. En als er een extra training, workshop of coaching nodig is, dan kan dat ook.

Nieuw pad van de JP

De ontwikkeling van een zij-instromer sluit goed aan bij hoe we het leren en ontwikkelen bij de JP willen inrichten. We zijn ons namelijk aan het bezinnen op dit thema en stellen bij. Waar iedereen vroeger vrijwel dezelfde trainingen volgde, is dat straks veel meer op maat. Enerzijds blijft iedere medewerker een stevige basis vanuit de JP meekrijgen. Zo werken we allemaal vanuit dezelfde JP-visie. Anderzijds krijg je als professional (of locatie) ruimte



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



om met je persoonlijke leervraag aan de slag te gaan. Voor de één is dat in de vorm van een training, voor de ander een coaching-sessie of gewoon een goed (reflectie)gesprek. Zo ontwikkelt iedere collega zich, vanuit een stevige basis, nog meer vanuit de vraag: 'Wat heb ik nodig?' Best een herkenbare zin, toch?

Marion Bos (48)

Bij de JP sinds: mei 2023

Werkte als: administratief medewerker bij een autodetailhandel

Is nu: assistent begeleider aan de Renbaanstraat in Enschede



Waarom ben je geswitcht?

'Als moeder van een zoon met een hulpvraag heb ik me zo vaak aan de kant gezet gevoeld. Vooral toen hij 18 werd, terwijl die verbinding ook dán nog zo nodig is. Ik liep tegen zoveel onbegrip aan, dat het mijn missie werd: ik wil iets betekenen voor de jongeren die niet begrepen worden én voor hun ouders. Voor die driehoek.'

Hoe zette je de stap?

'Ik was administratief medewerker, al 16 jaar. Maar ik haalde daar niet genoeg voldoening meer uit. Maar ik dacht: ik heb die diploma's niet, ik kan de switch niet maken. Toen zag ik een advertentie van de JP. Ik heb gewoon mijn eigen verhaal op papier gezet, me niet gehouden aan 'hoe het hoort'. Dat ik werd aangenomen had ik dan ook totaal niet verwacht. Dat vond ik zo gaaf! De eerste dag voelde het als thuiskomen. Dit is wat ik kan, dacht ik.'

Wat breng je zelf mee?

'Ik ben gewoon mezelf. Heel duidelijk en met humor, dat vind ik belangrijk. Laatst slingerde een cliënt een paar scheldwoorden naar m'n hoofd. Toen bedankte ik hem vriendelijk voor die prachtige titels. Maar zei ik wel: "Let de volgende keer even op je woordkeuze." Ik probeer het luchtig te houden, maar als het moet, dan sta ik er. Zo doe ik dat met mijn eigen kinderen... en hier dus ook.'

***'Alles wat ik heb geleerd om mijn eigen kind te helpen,
gebruik ik nu als mijn kompas'***



KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2813917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

Marion Bos, assistent begeleider

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Hoe leer je bij de JP?

‘Elke dienst leer ik weer van mijn collega’s. Van hoe ze aansluiten, de feedback die ze geven. Ik begeleid ook kinderen met autisme, daar heb ik nog wel wat te leren. Maar ik heb collega’s die dat fantastisch kunnen en die mij daarin meenemen. En we leren van elkaar. Of je nou 20 of 50 bent: op de werkvloer zijn we allemaal gelijk. Ook al hebben zij alle diploma’s en ik nog niet. Maar het leuke is: soms vertelt een collega later dat wat ik deed, precies klopt met de theorie. Blijkbaar doe ik dus al veel dingen onbewust goed. Alles wat ik de afgelopen jaren heb geleerd om mijn eigen kind te helpen, gebruik ik nu als mijn kompas.’

Hoe zie je de toekomst?

‘Mijn diploma ga ik natuurlijk nog wel halen. Mijn coördinator en ik hebben net samen besloten dat ik de opleiding versneld ga doen. Ik ben nu 48. Dat betekent dat ik voor mijn 50e een volwaardig diploma op zak heb. Dat lijkt me echt geweldig.’

Ingrid van Ek-Riesthuis (59)

Bij de JP sinds: januari 2023

Werkte als: bedrijfsleider bij de Action

Is nu: locatie assistent aan de Pijpenstraat in Enschede



Waarom de switch?

‘In 2017 kreeg mijn man zijn eerste herseninfarct. Dat veranderde ons leven. Ineens was ik mantelzorger én de kostwinner thuis. Ik had een drukke baan als bedrijfsleider bij de Action, maar kon dat niet meer combineren met thuis. Dit kwam voorbij en ik dacht: wie niet waagt, die niet wint. Als meisje wilde ik namelijk de zorg al in. Maar ik trouwde vanuit de schoolbanken en ging in een winkel werken. Dat heb ik 30 jaar gedaan, tot vorig jaar dus.’

Hoe zette je de stap?

‘Ik solliciteerde eerst op een huishoudelijke functie. Het gesprek was fijn, maar toen ik thuis kwam heb ik toch gemaaild: “Dit wordt ‘m niet, ik wil meer contact met cliënten.” Meteen kreeg ik een telefoontje, er stond nog een vacature open voor locatie assistent. Of dat niet iets voor mij was! Dat greep ik met beide handen aan. Na de eerste dag zei iemand tegen me: “Ik kan zien dat je het leuk vindt, je ogen glimmen gewoon.” En nu, een jaar later, ga ik nog elke dag met plezier naar m’n werk.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Wat breng je mee?

‘Ik ging er heel positief in, ik had er zóveel zin in! Ik kan snel schakelen, dat moest ik in mijn vorige werk ook. Eerst was het even zoeken, wat ‘mag’ ik wel en wat niet? Maar nu begeleid ik alle cliënten, op de medische verzorging na. Ik kook het eten, we praten wat of doen een spelletje samen. Ik werk echt vanuit de klik met iemand. Als iemand tegenover me staat, voel ik de spanning al aan. Verder ben ik heel verzorgend, rustig en al wat ouder. Ik denk dat cliënten dat moederlijke wel fijn vinden, haha! Soms hoor ik: “Oh, jij bent er vandaag weer, wat fijn!” Dat is zo leuk.’

‘Elke dienst leer ik weer van mijn collega’s’

Ingrid van Ek-Riesthuis, locatie assistent

Hoe leer je bij de JP?

‘Het traject ‘Mijn eerste jaar bij de JP’ heb ik net afgerond. Nu doe ik veel vanuit mijn gevoel. Dat gaat me goed af, maar het meest leer ik toch van collega’s. Ik vraag veel en ik krijg ook feedback. En natuurlijk zijn er de overdrachtsgesprekken, daarin hoor ik hoe mijn collega’s het doen. Daar leer ik ontzettend veel van.’

Hoe zie je de toekomst?

‘Ik wil niet meer terug naar de schoolbanken. Dat heb ik al zo vaak gedaan. Wel wil ik volgend jaar trainingen doen. Verdieping zoeken, nog beter leren aansluiten en leren omgaan met agressie. Het is een hele beslissing geweest, maar ik ben nog net zo enthousiast als toen ik begon. Dit blijf ik doen tot ik met pensioen ga. Stiekem denk ik weleens: had ik dit maar 10 jaar eerder gedaan.’

Mike Malki (24)

Bij de JP sinds: 2022

Werkte: in de horeca

Is nu: begeleider bij het kortverblijfhuis in Enschede



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Waarom de switch?

‘Van jongs af aan wist ik dat ik mensen wilde helpen. Ik studeerde Verpleegkunde maar dat bleek toch te verzorgend voor me. Ik stopte en ging fulltime bij de cafetaria aan de slag, mijn bijbaantje destijds. Dat was leuk voor een paar jaar, maar ik wist dat ik dat niet mijn hele leven wilde doen. Toen startte ik met de opleiding Social Work. Voor een stage kwam ik toen bij de JP terecht. Na een halfjaar kreeg ik een baan aangeboden als assistent begeleider. En kort daarna werd ik al begeleider.’

Hoe was dat voor jou?

‘Ik kwam binnen als stagiair, maar voelde me meteen onderdeel van het team. Dat had ik niet verwacht. Mijn stagebegeleider en collega’s leerden mij om me te laten horen. Ik mocht meedenken, er werd naar mijn mening gevraagd. En in een jaar heb ik mooie stappen gemaakt. Als professional ben ik zo gegroeid dat ik zelf óók een fijne collega ben geworden.’

Wat breng je mee?

‘Laagdrempeligheid. Ik doe me niet anders voor, dit is hoe ik zelf ben. Niet streng, wel rustig en duidelijk. Ik vind het mooi om te zien dat cliënten daar zo goed op reageren. Gaat er iets fout, dan kijk ik naar wat er wél kan. Dat sluit ook goed aan bij de JP. En ik ervaar ook aansluiting bij de jongere jongens. Je hebt dezelfde leeftijd, bent als mannen onder elkaar. Daar komen weer andere gesprekken uit. Dat bij elkaar is echt mijn bijdrage. Ik ben zelf als persoon ook gegroeid. Ik kan nu veel beter luisteren en doorvragen. Soms zeggen vrienden weleens dat ze het irritant vinden, haha. Dan komt het te dichtbij.’

‘Ik voelde me meteen onderdeel van het team’

Mike Malki, begeleider

Hoe leer je bij de JP?

‘Je komt jezelf ook tegen in je werk. Als iemand boos is of rouwt, dan vraag ik mezelf af: reageer ik zo omdat het goed is? Of omdat ik dit altijd al zo doe? Er is altijd genoeg ruimte om bij te leren. Dat vind ik mooi: dat er niet alleen maar naar je papertje gekeken wordt, maar ook naar wat je kunt en hoe je je kunt ontwikkelen. Dat initiatief ligt wel bij jezelf. Mijn nieuwe functie, daar heb ik zelf om gevraagd omdat ik nieuwe leerdoelen wilde. Maar er wordt ook meegedacht. Of ik krijg een steuntje in de rug van collega’s. We vragen elkaar vaak om tips en tops.’

Hoe zie je de toekomst?

‘Ik wil nog heel wat trainingen doen. Maar eerst ga ik afstuderen, hier bij de JP. Dat is te combineren. En zo niet, dan moet ik tijdelijk minder uren werken. Dat we dat samen gaan ondervinden, is ook echt wel de JP: steeds kijken naar wat er nodig is. Voor cliënten, maar dus ook voor collega’s.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Eigenaarschap als motor

Wanneer een ‘turbo’ en een ‘diesel’ samen plankgas geven

JP-ers Brigitte en Dianne werken ‘ambulant’. Dat betekent dat ze mensen in de wijk, de stad (en soms daarbuiten) ondersteunen. Bijvoorbeeld met een aantal uren ondersteuning bij de administratie, met de dagelijkse structuur of met een luisterend oor. Maar soms is een stap (of twee) extra nodig. En snel ook.

‘Die stappen verliepen in dit geval wel een beetje anders’, vertelt Brigitte. De situatie waar ze over vertelt, was niet alleen urgent, maar ook erg complex. Brigitte: ‘Dat maakt dit wel tot een bijzonder verhaal voor Dianne en mij. We hebben, ondanks dat we hier allebei al meer dan 13 jaar werken, niet eerder zó intensief samengewerkt.’ De één bleek van het snelle schakelen (een ‘turbo’), de ander van bezinning en de grote lijnen (een ‘diesel’). Samen bleken ze een geoliede machine te zijn. Dianne: ‘Het was mooi om elkaar zo aan te vullen en elkaars kwaliteiten te leren kennen.’

Een onhoudbare situatie

Brigitte legt de situatie kort uit: ‘De gemeente en Veilig Thuis vroegen of we met spoed iemand in een onveilige thuissituatie konden ondersteunen. Het ging om Herman, iemand die altijd onafhankelijk en sociaal was geweest, totdat hij een paar jaar geleden ziek werd. Dat veranderde zijn leven. Zijn netwerk werd steeds kleiner en uiteindelijk strandde zijn huwelijk. De situatie thuis was inmiddels onhoudbaar geworden en er was sprake van huiselijk geweld. Dat was het moment waarop wij aansloten.’ Dianne: ‘Veiligheid was natuurlijk onze eerste zorg. Daarvoor (en daaromheen) moest er in korte tijd ontzettend veel geregeld worden. Bij een scheiding komt er sowieso veel op je af, ook als je niet kwetsbaar bent. Het huis, wie woont waar, de financiën... En in dit geval waren er allerlei zaken die het complex maakten: de situatie die ons vroeg om snel te handelen. En Herman die zelf niet voldoende voor zijn eigen belangen kon opkomen en ook het netwerk niet (meer) had om hem daarbij te helpen.’ Brigitte: ‘Op dit punt in zijn leven moesten wij hem ondersteunen.’ En dat punt was hectisch.

KPMG

KPMG Audit
Document, waaron ons rapport:
2913917-24X00193128ARN d.d.
27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Van advocaat tot zorgtoeslag

Sommige zaken waren óók voor Brigitte en Dianne nieuw. Al doende vonden ze daar hun weg samen in. Dianne vertelt: 'We zijn gewoon maar begonnen, toch Brigitte? Het allereerste wat er nodig was, was een huis.' Rust in de tent, zoals Dianne dat noemt. Brigitte: 'Herman moest zich dus inschrijven bij de woningstichting. Dat is één.' Dianne: 'En de scheiding moest rond. Dat was het tweede belangrijkste punt. Dus moest er ook een advocaat komen die de scheiding kon regelen. Brigitte vervolgt: 'We pakten steeds op wat er op ons pad kwam. De financiën moesten bijvoorbeeld worden gesplitst en er moest een indicatie komen om een zorgwoning te kunnen krijgen...' Dianne vult aan: 'Schakelen met gemeentelijke instanties, ritjes naar de rechtbank, het aanvragen van wachtwoorden... álles. Een enorme klus met veel regelwerk.'

'Je blik breed houden: waar ben ik van? En wie betrek ik? Dat is eigenaarschap voor mij'

Brigitte, ambulant begeleider

Blijven inchecken: waar ben ik van?

Volgens Brigitte vragen zoveel verschillende acties om je blik steeds 'breed' te houden. 'Zoals een huis, in deze omgeving kun je daar jaren op wachten. Ben ik verantwoordelijk voor het vinden van een huis? Nee, maar wél voor het proces ernaartoe. Ben ik eigenaar van de thuissituatie of van de uitspraak van de rechter? Nee, maar we staan hem daarin wél bij. Moest hij ergens naartoe, dan zorgden wij dat hij er kwam, mét de stapel papieren die nodig was. Hij moest het doen. Maar wel met ons aan zijn zijde.' Dianne vult aan: 'Wij hielpen hem de regie te nemen, in dit geval over de basisbehoeften in het leven: veiligheid, rust, een dak boven je hoofd. En gezien worden, dat was ook zo belangrijk. We zeiden hem vaak dat hij gewoon een kop koffie bij ons op de locatie kon komen halen. En dat deed hij gelukkig ook.'



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Kwestie van eigenaarschap

Voor Brigitte zit eigenaarschap dus vooral in die brede blik. 'Die blik zit ook in niet alles zélf willen doen. Maar dat we mensen en organisaties betrekken die nodig zijn. Bijvoorbeeld een sociaal wijkteam, de wijkagent of een buurtregisseur. Dat is niet alleen in deze situatie belangrijk, maar in mijn hele werk. Hier was ik me er alleen meer bewust van, omdat het tempo zo hoog lag.' Ook Dianne ervaarde dat zo: 'Ik vond het belangrijk om van de stappen die we namen, elkaar en het netwerk op de hoogte te houden. We hadden dan ook een kort lijntje met het sociaal wijkteam, dat werkte goed. En eigenaarschap zit ook in het nemen van stappen, omdat ze nodig zijn. Zo had Herman geen hoge indicatie. Maar 2 uurtjes dacht ik, toch?' Brigitte: 'Ja, dat is wel een goed voorbeeld. Want we zaten er al midden in. Ik besloot dat, zodra er een beetje rust was, ik die verhoging meteen zou regelen. Want dat is wel belangrijk. Maar eerst moesten we door. Die ruimte voelde ik ook.'

Er kwam goed nieuws

Want gelukkig was er snel een huis. Brigitte: 'Daarom wil ik écht graag iets zeggen over de goedheid van mensen. De vorige bewoner van dit huis was helaas overleden. Van de familie mocht Herman alles houden wat hij dacht nodig te hebben. De bank, de tv, de kledingkast, de vloer... Dat was zo ontzettend gul. Hij was er enorm blij mee, hij had zelf vrijwel niets meer.' Dianne: 'En voor ons betekende dit dat we direct verder konden met de rest. De scheiding kwam erdoor, de bewindvoerder was aangesloten en het stof daalde langzaam neer. In een paar maanden tijd was alles geregeld.'

Een goed team

Brigitte: 'Het was een korte periode waarin we veel konden bereiken. In hoog tempo, terwijl ik mezelf juist als een 'diesel' zie. Dat is meestal handig, want in ons werk zijn het vaak kleine stapjes in het waarnemen, aansluiten en toevoegen.' Dianne lacht: 'Dat deden we hier ook natuurlijk, maar nu moesten we héél snel waarnemen en aansluiten! En ik ben juist een echte 'doener' met een groot rechtvaardigheidsgevoel. Dan ben ik op mijn best.' Brigitte: 'Ja, daar ben jij echt heel goed in.' Dianne: 'Maar Brigitte weet weer veel van instanties, vanuit die brede blik. Dat sloot gewoon heel mooi aan.' Brigitte: 'Ja, we zijn wel een goed team, eigenlijk!'

'Elkaar en het team betrekken. Ook dát is eigenaarschap'

Dianne, ambulant begeleider

Anders ondersteunen

Op papier kunnen Dianne en Brigitte zeggen dat het een succes is. Dianne: 'Voor ons: ja. Maar voor Herman begint het nu pas. Hij moet langzaam zijn draai weer vinden, het plezier weer terugvinden.' Brigitte: 'We ondersteunen hem nu ook anders. Hoe helpen we bij het krijgen van sociale contacten? Bij het overzicht houden op zijn medische situatie? Bij het huishouden en administratie? Ook dát moeten we breed blijven bekijken en het netwerk blijven betrekken.' Dianne: 'Ik word blij van de vrijheid die we daarin mogen nemen. Doen wat je nodig vindt en je dilemma's blijven bespreken wanneer je daar behoefte aan hebt. Want het is verantwoordelijk werk: het gaat over mensenlevens. Daar stap je in, je kunt niet zómaar iets doen. Je hebt elkaar en het team daarbij nodig. Ook dát is eigenaarschap.'

Herman: 'Als zij er niet waren geweest, dan leefde ik nu op straat.' (Dianne: 'Nou..., dat valt ook wel weer mee, zeg'). 'Maar 't is wel zo. Met al die regels had ik het niet kunnen vinden. (Dianne: 'Maar ook voor ons met z'n tweeën was het al ingewikkeld, hoor. Zo zie je maar hoe lastig zo iets is.') 'Wat ik graag wil? Eerst tot rust komen. Ik probeer hier te wennen. Binnenkort wordt het mooi weer, dan ga ik even langs de kringloop. Er schijnt hier een mooie in de buurt te zitten. Wat ik leuk vind? Even de stad in of een beetje aanspraak hebben. Of 14 dagen naar Hawaï, maar dat zit niet in het ziekenfonds.'

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

De besturing van de JP

Voor de JP gaat 2023 de boeken in als een bewogen jaar. Tenminste, als je naar de besturing van de organisatie kijkt. Ongeveer een half jaar na elkaar vertrekken beide, nog relatief nieuwe, bestuurders. Midden in de warme zomer van 2023 start interim-bestuurder Ronald Helder. Het stof daalt langzaam neer en er lijkt weer ruimte te ontstaan: ruimte om te reflecteren en om vanuit rust de allerbelangrijkste vraag te stellen: wat heeft de JP nu (en in de toekomst) nodig, ook op het gebied van de besturing? Aan het einde van het jaar start er een procedure voor een nieuwe bestuurder van de JP.

We spreken 5 mensen die nauw bij de besturing betrokken zijn. Wat betekent de bestuurswissel voor hen? Wat heeft de JP volgens hen nodig? En hoe kijken zij naar de toekomst? En... welke prangende vraag stellen zij aan de persoon na hen? We starten met Lida Oosterwijk!



Lida Oosterwijk

Regiocoördinator

‘Weer inspireren en verbinden’

Lida, hoe kijk je naar de afgelopen periode?

‘Je zou kunnen zeggen dat wij, regiocoördinatoren, er stonden in de periode dat dit voor de besturing van de JP nodig was. Misschien was het niet ideaal, maar we hebben het draaiende gehouden. Daar ben ik trots op. En dat wat we bij de JP belangrijk vinden, in stand is gebleven.’

Wat is dat?

‘Dat we die platte organisatie zijn, in alle eenvoud. En dat we ons niet laten verleiden om het anders te doen. Natuurlijk moeten we een open blik houden en blijven verbeteren. Maar ik geloof zó in wat we doen, ook persoonlijk... Zo weinig mogelijk werken met richtlijnen en protocollen, mensen aanzetten om zélf na te denken... Jongens, daar sta ik voor. Mijn hele leven al.’

Wat hebben de locaties de afgelopen tijd gemerkt van de wisselingen in de besturing?

‘Niet zoveel, vermoed ik. We waren gewend om een bestuurder te zien, ook op de locaties. En de dag voor nieuwe medewerkers, die begeleidde de bestuurder ook altijd. Daarvan hoop ik écht dat een nieuwe bestuurder dat weer oppakt. Ik vind het mooi dat nieuwe medewerkers ook de bestuurder ontmoeten en spreken.’

Hoe is het nu?

‘De komst van interim-bestuurder Ronald Helder bracht rust. En ook het onderzoek van Jan Ravensbergen gaf inzicht. Daarin zag je dat ook wij, regiocoördinatoren, een bestuurder nodig hebben. Ook al kunnen we nog zoveel. We waren bijna een zelfsturend team geworden, terwijl we daar juist niet in geloven bij de JP. Want kijk je naar onze visie, dan heeft elke locatie een eigen coördinator, en die heeft ook weer een coördinator. Daarmee voorkom je dat iedereen ergens een plasje over moet doen. En dat brengt rust en duidelijkheid. Het is heel fijn om nu te kunnen zeggen: wij kunnen er weer volop zijn voor ‘onze’ locatiecoördinatoren.’

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Hoe kijk je naar de toekomst?

‘We kunnen weer bouwen. Want de ondersteuning aan cliënten ging al die tijd gewoon door. Dat komt omdat we allemaal steeds weer konden terugvallen op de vraag: wat heeft iemand nodig? En vervolgens het maatwerk daarin. Maar de inspiratie en verbinding, daar was minder ruimte voor. Daar kunnen we nu weer met elkaar aan bouwen. Voor collega’s, maar ook zeker voor ouders en verwanten. Dat komt al langzaam op gang. Zo was er kort geleden een inspiratie-avond over levend verlies. Dat is voor vrijwel elke ouder een belangrijk onderwerp. Kunnen we daarin meer inspireren en verbinden, dan kunnen we écht een verschil maken.’

‘De vraag die ik graag aan Cynthia op den Brouw (voorzitter raad van toezicht) wil stellen is:

Wat is voor jou in jouw toezichthoudende rol belangrijk in de samenwerking met het bestuur?’

Cynthia op den Brouw

Voorzitter van de raad van toezicht

‘Toezichthouden 2.0? Dit is gewoon hoe we het hier doen’

Cynthia, de vraag die Lida jou stelt is: *Wat vind jij in jouw toezichthoudende rol belangrijk in de samenwerking met het bestuur?*

‘Kwetsbaarheid. Ik weet haast zeker dat kwetsbaarheid en toezichthouden nooit als woordcombinatie wordt gekozen. Maar ik doe ik dat wél, omdat ik kwetsbaarheid heel belangrijk vind. Met kwetsbaarheid bedoel ik aanspreekbaar zijn op je functioneren, willen leren en kunnen reflecteren. Dat ik dus, als ik een bestuurder vragen stel, me óók afvraag of ik dat wel op de juiste manier doe. Of als er iets níet goed gaat, ik open durf te kijken of we daarop als toezichthouders invloed hebben.’



Waarom is dat nodig?

‘Omdat toezichthouden in een organisatie met zóveel eigenheid enerzijds heel mooi is, maar ook veel vraagt. Er zijn -gelukkig- weinig protocollen en data om op te sturen, wij doen dat op waarden. Om dat als rvt en bestuurder samen zo goed mogelijk te doen, is die wederzijdse kwetsbaarheid en aanspreekbaarheid nodig. Laatst zei iemand: “Jij doet al aan ‘Toezichthouden 2.0’.” Maar wij zijn niet bezig met vormen of namen, we gaan steeds terug naar de basis: wat heeft onze organisatie nodig? En hoe houden we zó toezicht dat de organisatie zijn eigenheid en besliskracht behoudt? Dan denk ik: dat is niet 2.0... maar dat is gewoon hoe we dat hier doen.’

Werkt de JP daarin anders dan andere organisaties?

‘Ik denk het wel. Aanspreekbaarheid is tussen bestuurders en toezichthouders niet altijd een makkelijk onderwerp. Blijkbaar is er in die verhouding vaak een ongelijkwaardigheid zichtbaar. Wij ervaren dat anders. Want onze opdracht is misschien niet gelijk, we zijn wél gelijkwaardig. Om te laten zien hoe we samenwerken, nemen Ronald en ik binnenkort deel aan een bijeenkomst van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). Daarin willen we die boodschap van kwetsbaarheid en gelijkwaardigheid aandacht geven in de dialoog met andere toezichthouders en bestuurders. Die gelijkwaardigheid geldt trouwens voor iedereen in de organisatie. Net als besturing. Dat is ook van ons allemaal.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Hoe bedoel je dat?

‘De cliënt bestuurt zijn leven en een begeleider ondersteunt daarbij. De locatiecoördinator is verantwoordelijk voor zijn/haar locatie en de regiocoördinator houdt zicht op meerdere locaties en vraagstukken. En omdat we waardengedreven werken, geven we die sturing dus vorm vanuit die waarden. Dat proces is steeds hetzelfde. Daarom zijn reflectiebijeenkomsten ook met mensen uit de hele organisatie, omdat die besturing niet alleen van de bestuurder is. Misschien is dat wel waar ik het meest voor warmloop in mijn toezichthoudende rol: het bewaken van die zeggenschap. Want er kunnen heel snel ontwikkelingen ontstaan die die zeggenschap verkleinen.’

‘Daarom stel ik deze vraag aan regiocoördinator Stephanie Pease:

Wat is er nodig om zeggenschap van cliënten en medewerkers maximaal de ruimte te blijven geven? Wat als je minder talig bent? Of als het vaak dezelfde mensen zijn?’



Stephanie Pease

Regiocoördinator

‘Investeren in onze cultuur’

Stephanie, de vraag die Cynthia jou stelt is: Wat is er nodig om zeggenschap van cliënten en medewerkers maximaal de ruimte te blijven geven? Wat als je minder talig bent? Of als het vaak dezelfde mensen zijn?

‘Een mooie vraag! Zeggenschap is erg belangrijk bij de JP, voor medewerkers en cliënten. Als cliënten minder talig zijn, dan is daar een rol weggelegd voor

onze medewerkers. Zij kunnen helpen door bijvoorbeeld signalen in het gedrag te vertalen. Of het met de ouders te bespreken, zij kennen hun kind het beste. Bij medewerkers is het nodig dat we actief om meningen blijven vragen, op allerlei manieren. Júist de mensen die we minder vaak horen. Die zeggenschap is trouwens niet vrijblijvend voor collega's, we verwachten dat ook van hen. Dat vraagt in onze samenwerking om daar scherp op te zijn.’

Wat is nodig voor zeggenschap?

‘Dat we investeren in onze cultuur. Dát is de basis, daarin heeft zeggenschap zo'n belangrijke plek. Ik merk wel dat dit aandacht nodig blijft hebben. Zo waren er in het verleden bijvoorbeeld bij sollicitaties áltijd cliënten en verwanten betrokken. Iedereen vond dat normaal. Dat is niet weg, maar ik hoor nu wél vaker: “Als het kán, dan doen we het.” We moeten weer terug naar die vanzelfsprekendheid. Dat staat héél hoog op onze agenda.’

Waardoor komt dat?

‘Deels door de pandemie, toen we elkaar niet konden opzoeken. Maar ook tijdens de bestuurswisselingen had zeggenschap minder prioriteit. Logisch, maar onze cultuur heeft wél onderhoud nodig. Zo is zeggenschap voor collega's die langer bij de JP werken bijvoorbeeld vanzelfsprekend, maar moeten ook nieuwe collega's dit goed meekrijgen. Daarvoor hebben we nu weer mooie structuren neergezet. Op dit moment voeren we op elke locatie gesprekken om die focus weer aan te brengen.’

Wat betekent de bestuurswisseling voor jouw rol?

‘Sinds Ronald interim-bestuurder is, merk ik een verschil in energie: we pakken projecten op en ik merk dat we weer worden gevoed, geïnspireerd en gefaciliteerd. En wij, regiocoördinatoren, kunnen dat weer naar de locaties brengen. We richten ons weer meer op de inhoud. Die energie is ook te voelen op de locaties.’

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Hoe zie jij de besturing voor je in de toekomst?

‘Ik vond het prachtig om te zien dat de dagelijkse ondersteuning in die overgangperiode doorging. Volgens mij is de rol van een bestuurder bij de JP dus meer op de achtergrond. En ik vind dat een mooie positie. Dat iedereen zeggenschap heeft, vraagt ook iets van een bestuurder. Namelijk de balans vinden tussen het aansluiten op de praktijk en het gebruikmaken van de kwaliteiten van medewerkers, versus ver vooruit kunnen kijken. We functioneren goed, omdat onze waarden zijn ingebed in onze cultuur. Een bestuurder moet dat belichamen, steeds blijven laden en zich écht willen verbinden aan de JP. De mens en de professional moeten samenvallen. De cultuur moet dus ons speerpunt zijn voor de komende tijd. En hoe we ons daarmee verhouden tot de toekomst.’

‘De vraag die ik aan Ronald Helder, onze interim-bestuurder, wil stellen is:

Hoe behouden we onze identiteit, terwijl we ook toekomstbestendig mee moeten bewegen met onder meer het veranderende zorglandschap, de krappe arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen?’

Ronald Helder

Interim-bestuurder

‘Zonder voetbalveld ontstaat er geen spel’



Ronald, de vraag die Stephanie jou stelt is: Hoe behouden we onze identiteit, terwijl we ook toekomstbestendig mee moeten bewegen met grote ontwikkelingen in de samenleving?

‘De samenleving zit ín de JP. En daarmee is de JP onderdeel van die samenleving. De JP onderscheidt zich door te werken vanuit sterke kernwaarden. Het is nodig om die kernwaarden steeds te blijven laden, maar ze óók te verbinden aan dat wat de samenleving vraagt. Dat vraagt om een voortdurende balans tussen binnenlaten wat goed voor de JP is en de rest buitenlaten.’

Hoe dan?

‘Met een goede balans tussen ‘meer van hetzelfde’ én ‘meer van het nieuwe’. De JP doet bewust veel níet. Denk aan formele systemen, strategieën of allerlei zorgspecialisaties. Wat is er dan wél? Een sterke cultuur, een

enorme bron aan creativiteit en de ondersteuningsvisie van ‘zo gewoon mogelijk’. Die vrijgevochten positie werkt ongelooflijk goed. Daarom zeg ik: blijf bij die basisprincipes en blijf de JP tegelijkertijd steeds opnieuw uitvinden. Ontwikkel wat werkt en onderbouw dat met (wetenschappelijk) onderzoek. In mijn ogen heb je dan een héle vitale organisatie. Dan ontstaat er energie. En die energie zoekt zijn weg naar nieuwe vragen.’

Wat is voor jou belangrijk in de besturing?

‘Dienstbaarheid. Voor mij is dat een belangrijk begrip. Dat je goed luistert en kijkt naar wat bij de JP past. Wat heb ik te bieden en kan ik dat verbinden aan deze organisatie, zónder een te grote stempel te zetten? Als bestuurder moet je geen groot ego hebben, maar wel een grote capaciteit. Zo is het nodig om ook bij grote thema’s, met de handen op mijn de rug, vragen te stellen. “Vertel eens: waar zit je mee en wat ga je eraan doen?” Dan moet ik niet met afsprakenlijstjes of resultaatafspraken komen, maar erop vertrouwen dat mensen verantwoordelijkheid nemen. Dat comfort voel ik ook, omdat wat je afsprekt écht van waarde is. Daarom is het belangrijk dat een bestuurder in het persoonlijke contact in verbinding is en niet verzakelijkt, systematiseert of formaliseert. Dat werkt hier niet even anders. Het gesprek, de betrokkenheid en het persoonlijk leiderschap... die leefwereld is hier krachtiger dan ik eerder heb gezien.’

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Wat vraagt die cultuur in jouw samenwerking met de raad van toezicht?

‘Zeker als er niet veel managementinformatie beschikbaar is, moet je blijven vertellen waar je mee bezig bent. Dat doe ik compact, zodat de leden van de raad van toezicht vragen kunnen stellen. Daarmee ontstaat er ruimte voor een gesprek dat ertoe doet. Die open wisselwerking en dat ik me mag én vooral wil verantwoorden, vind ik heel belangrijk.’

Waar kan de JP nog winnen?

‘Ik denk dat de JP meer taal kan geven aan de professionele systematiek van waaruit de organisatie werkt. Want óók de JP heeft een systematiek, al is die vanuit kernwaarden en gedrag minder klassiek. De taal en inhoud moeten passen in het gedachtengoed van de JP, zonder te verzanden in dikke nota's of beleidstukken. Daarmee kom ik terug op de vraag van Stephanie. Door meer woorden te geven aan die afspraken kan ook een rvt gericht toezichthouden op langetermijnontwikkelingen en grote thema's, zoals de arbeidsmarkt. Een voetbalveld geeft ruimte aan voetballers om een fantastische prestatie neer te zetten. Maar zonder voetbalveld kun je 5 kilometer naar links en naar rechts. Dan ontstaat er geen spel. Woorden geven aan die afspraken, brengt nog meer verantwoordelijkheid, vitaliteit en dynamiek. Omdat ze niet knellen, maar juist ruimte geven.’

‘Daarop voortbordurend, stel ik graag toezichthouder Marcel Melenhorst de volgende vraag:

Hoe houd je toezicht op de systeemlogica van de JP? Natuurlijk voer je volop gesprekken, maar hoe verhoud je je tot de processen?’



Marcel Melenhorst

Lid van de raad van toezicht

‘Het ware toezicht zit in het gesprek’

Marcel, Ronald vraagt jou: Hoe houd je toezicht op de systeemlogica van de JP? Natuurlijk voer je volop gesprekken, maar hoe verhoud je je tot de processen?

‘Ik ben opgegroeid in de accountancy. Als ergens iets systemisch is ingericht, dan is het wel in die sector. Terwijl ik door de jaren heen heb ervaren dat het dáár niet in zit. Veel raden van toezicht lijken te werken met een schijnveiligheid door te sturen op checklists, terwijl die niet altijd het

juiste beeld geven. Met het produceren van veel papier en door alleen te vertrouwen op procedures of checklists, creëer je alleen de illúsie dat je toezicht goed uitvoert. Voor mij zit het ware toezicht in de ontmoeting. Daarom zijn werkbezoeken, zoals Ronald benoemt, voor mij van essentieel belang. En om antwoord te geven op de vraag: daarbij is het wél nodig om duidelijkheid te creëren. Heldere afspraken met elkaar maken is echt nodig, op de goede manier. Want ja, de JP is héél goed in staat om waardevolle gesprekken te voeren, maar wat volgt er achter de ‘puntkomma’? *Dus wat gaan we nu doen?* Daarin moeten we helder blijven. Zowel binnen de JP als naar buiten toe.’

Wat heeft jullie samenwerking nodig, denk je?

‘Openheid en transparantie. Dat we zonder oordeel, gereserveerdheid of vooringenomenheid kunnen praten over thema's, vanuit alle deskundigheid aan tafel. Zodat een bestuurder als het ware de rug kan schuren aan een raad van toezicht. Want een bestuurder steekt wel het hoofd boven het maaiveld uit. Dan verwacht je ook een bepaalde rugdekking vanuit de rvt.’

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Hoe bedoel je dat?

‘De JP kiest niet voor strak georganiseerde processen, systemen of protocollen. Dat vraagt om een bepaald lef, van iedereen in de organisatie. Zo simpel als het klinkt, is het namelijk niet. Die systemen geven in andere organisaties namelijk wel een vermeend houvast, waardoor je je eigen oordeel niet hoeft uit te spreken. Dat is best veilig. Maar dat is nou net wat de JP níet typeert. Hier gaat het om je gezonde verstand gebruiken, vanuit je deskundigheid. En vind je ergens iets van? Dan neem je deel aan het gesprek. Dat is daarbij écht essentieel, alleen dan werkt het. Dat je mag benoemen waar het schuurt, het ongemak opzoekt en dat ook kunt ‘verdragen’. Daar de tijd voor nemen, levert uiteindelijk de beste beslissingen op. En die werkwijze geldt voor ons allemaal: een bestuurder, een coördinator of een begeleider, maar ook voor mij als toezichthouder.’

Wat vind je belangrijk in de toekomstige besturing?

‘Dat het accent blijft liggen op waarden en dat daar doorlopend op wordt gereflecteerd. Ook zie ik graag dat een bestuurder daarin richting geeft en duidelijk is in waar we voor staan. En niet benauwd is om daarbij het hoofd boven het maaiveld uit te steken en dus het ongemak niet uit de weg gaat. Dat een bestuurder daarin een voortrekkersrol pakt en de organisatie meeneemt. Want om het gedachtengoed vast te houden, is het soms nodig om tegen de gevestigde orde in te gaan. Dat vraagt soms om rebelsheid en lef. De lijn van voormalig bestuurder Ruud Klarenbeek roept om een vervolg. En daar was ook geen woord Spaans bij. We mogen een nieuwe stap zetten en van ons laten horen. Overtuigend en consistent.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Kwaliteit van arbeid

Feiten & cijfers

Medewerkers

Aantal medewerkers

(De cijfers van de pijler Kwaliteit van arbeid zijn gebaseerd op de medewerkers, exclusief stagiairs en oproepkrachten)

	2023	2022	2021
Medewerkers	2586	2506	2516
Leerling begeleiders	78	98	92
Totaal	2664	2604	2608

	2023	2022	2021
Aantal fte's	1945	1893	1872

Peildatum 31-12-2023

Van de totale fte van **1945** is **1727** fte werkzaam in functies op locaties. Dit is 89%. Dit is zonder de locatiecoördinatoren.

Van de totale fte van **1945** is **57** fte werkzaam in ondersteunende functies op het centraal bureau en zijn het gedragskundigen. **161** fte is locatiecoördinator.

Van de **2664** medewerkers hebben er **616** (425,96 fte) een tijdelijke arbeidsovereenkomst en **2048** (1518,75 fte) een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De verhouding is **23%** tijdelijk en **77%** vast.

In 2023 blijft er veel beweging op de arbeidsmarkt. Dit maakt dat niet altijd medewerkers die uit dienst zijn gegaan zijn vervangen. Vacatures zijn ook intern opgelost door medewerkers hogere contracturen te geven. Dit zie je terug in het aantal fte. Dit is gestegen met **52** fte.

In heel 2023 zijn er **412** medewerkers in dienst gekomen en **376** uit dienst gegaan. De meeste uitstroom zit in de groep begeleiders (160 medewerkers). Er zijn 103 begeleiders in dienst gekomen. Het valt op dat er meer assistent begeleiders in dienst zijn gekomen (169) dan dat er uit dienst zijn gegaan (136). Ook valt op dat er 60 locatie assistenten zijn ingestroomd ten opzichte van 30 uit dienst. Dit zou een verschuiving kunnen zijn door de huidige arbeidsmarkt. Wellicht is het lastiger om begeleiders te werven en te selecteren, waardoor er meer assistent begeleiders en locatie assistenten zijn aangenomen. Medewerkers stromen ook intern door naar andere functies. Er zit een verschil tussen in- en uitstroom van begeleiders, maar het aantal begeleiders is ongeveer gelijk gebleven.

Er zijn **358** vacatures uitgezet in 2023. In 2022 waren dit er **458**.

Locatiecoördinatoren binnen de JP

Op 31 december 2023 zijn er **190** locatiecoördinatoren in dienst. Ten opzichte van 2022 is dit een stijging van 21 medewerkers. Hier is een groei te zien en die komt ook terug in het aantal fte: van 144 naar 161 fte. Doordat er geen grote groei zichtbaar is bij de instroom (zie verderop) is de aanname dat medewerkers intern zijn doorgestroomd naar de functie van locatiecoördinator.



KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.
27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

In 2023 zijn er **15** locatiecoördinatoren ingestroomd en **16** uitgestroomd (14 op eigen verzoek, 2 met wederzijds goedvinden). De gemiddelde duur van een dienstverband van een locatiecoördinator is 12 jaar.

Op 31 december 2023 zijn er **18 mannen** en **172 vrouwen** als locatiecoördinator in dienst.

Wie werken er bij de JP (aantallen in fte)?

	2023
(Assistent / leerling / coördinerend) begeleiders	1.481
Locatie assistenten / huishoudelijk medewerkers / onderhoudsmedewerkers	231
Locatiecoördinatoren	161
Gedragskundigen / medewerkers centraal bureau / regiocoördinatoren	57
Overige medewerkers*	15
Totaal	1.945

Peildatum 31-12-2023

*Overige medewerkers: dit zijn administratief medewerkers, horecahulpen en locatiehulpen op locatie

Medewerkers naar parttime percentage

Ten opzichte van 2022 zijn de groepen medewerkers met **29 of meer contracturen** (81-100% dienstverbandpercentage) iets gestegen.

	2023	2022	2021
Naar parttime %	% t.o.v. totaal	% t.o.v. totaal	% t.o.v. totaal
< 40%	4,13%	4,57%	4,45%
40-50%	5,89%	5,84%	7,48%
51-60%	7,35%	7,07%	8,55%
61-70%	25,18%	27,00%	28,37%
71-80%	28,59%	29,10%	28,45%
81-90%	21,65%	20,20%	18,79%
91-100%	7,20%	6,22%	3,91%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%

Peildatum 31-12-2023



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



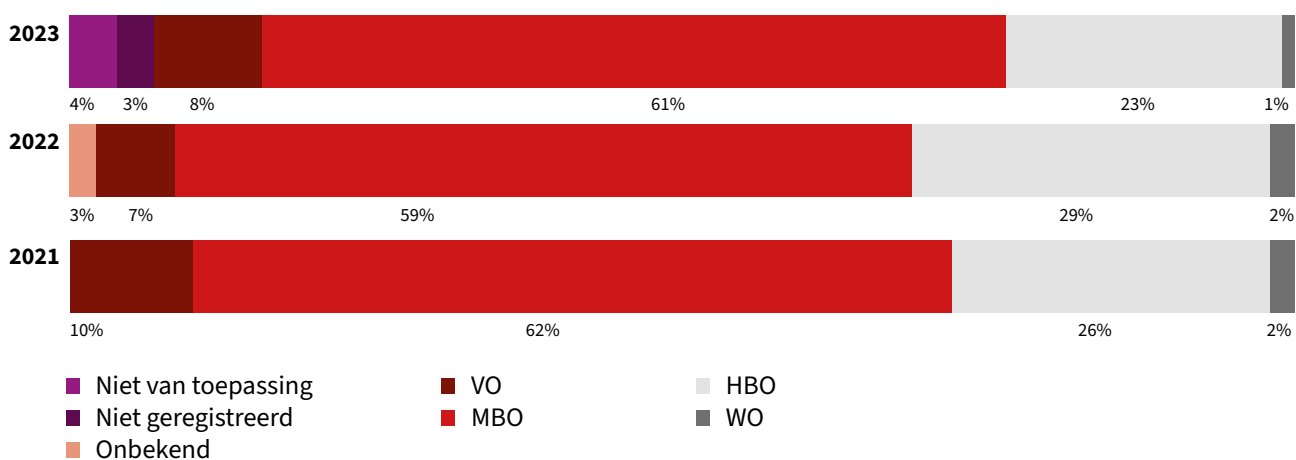
Leeftijdsofbouw

De groep medewerkers van 45 jaar of ouder is in 2023 groter ten opzichte van 2022.

Leeftijdsverdeling	2023	2022	2021
>55	18,24%	17,51%	15,80%
45-54	20,20%	19,43%	19,82%
35-44	21,43%	21,62%	20,78%
25-34	27,67%	29,92%	32,06%
15-24	12,46%	11,52%	11,54%

Peildatum 31-12-2023

Opleidingsniveau



Peildatum 31-12-2023

De categorie 'Niet van toepassing' gaat om medewerkers van wie alleen interne of externe cursussen bekend zijn. Dit zijn geen volwaardige MBO-/HBO-opleidingen.

De categorie 'Niet geregistreerd' gaat om medewerkers van wie (nog) geen diploma's zijn aangeleverd en daarmee geen kwalificatiegegevens zijn geregistreerd.

Leren & Ontwikkelen

Door de coronamaatregelen misten nieuwe collega's die in de coronaperiode bij de JP startten hun introductiedag. Voor deze groep collega's zijn JP & Jij-dagen georganiseerd. We organiseerden er drie in totaal en iedere nieuwe collega kon één dag bijwonen. Het waren waardevolle dagen met enthousiaste collega's, ontmoeting en inspiratie. Aan bod kwamen de geschiedenis van de JP, de visie en waarden en de inhoudelijke thema's die belangrijk zijn voor het werk bij de JP: Vraaggericht werken, De dynamische driehoek, Geef me de 5 en Bespreekbaar maken van seksualiteit.

Daarnaast is er in 2023 hard gewerkt om de basis van Leren & Ontwikkelen weer op orde te brengen. De ingrediënten van de JP & Jij-dag maken deel uit van het traject Je eerste jaar bij de JP, dat we in 2023 standaard zijn gaan organiseren als introductie voor onze nieuwe collega's. De inhoudelijke thema's, eerder al genoemd, en Werkbegeleiding kunnen weer via trainingen gevolgd worden, maar bijvoorbeeld ook als thema op locatie worden verzorgd.

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Ook zijn we met een aantal aanvullende thema's gestart. Een voorbeeld is de training Het voeren van het goede gesprek, waarin medewerkers vaardiger worden gemaakt in het voeren van gesprekken met cliënten, hun sociaal netwerk en collega's. De training is erop gericht om beter te leren aanspreken en om aangesproken te worden, de ander beter mee te nemen in de bedoeling en ook om te leren met weerstand om te gaan. Onze kernwaarden vormen de basis van het goede gesprek.

Tenslotte is Samen Professioneel Ontwikkelen een vorm van Leren & Ontwikkelen. Iedere deelnemer aan dit traject brengt zijn of haar eigen leervragen mee en als groep ga je daar samen mee aan de slag. Met elkaar stem je af wat er op de inhoud nodig is en in welke vorm dit met elkaar wordt opgepakt.

Leerling begeleiders

Op 31 december 2023 zijn er **78 leerling begeleiders** in dienst. Dit is **2,9%** van het totale personeelbestand.

	2023	2022	2021
Aantal leerling begeleiders	78	98	92

Peildatum 31-12-2023

In heel 2023 werkten er **97 leerlingen** bij de JP. Dit aantal is lager dan in 2022 (118). Hierbij valt op dat er 49 leerlingen de opleiding MBO medewerker maatschappelijk zorg niveau 4 volgen.

Door de nieuwe studieregeling (zie hieronder) zijn er minder leerling begeleiders aangenomen, maar zijn er meer mensen in dienst gekomen als locatie assistent en assistent begeleider met een studieovereenkomst.

Aantal stagiairs

Op 31 december 2023 zijn er **133 stagiairs** in dienst. Dit is minder dan in 2022, want toen waren het er 153.

In heel 2023 zijn er **327 stagiairs** bij de JP werkzaam geweest. Ook hierbij valt op dat de meeste stagiairs de opleiding MBO medewerker maatschappelijk zorg niveau 4 volgen. Dit zijn er 121.

Studieovereenkomsten

Per 1 maart 2023 hebben we de studiekostenregeling verruimd. De JP betaalt de volledige studiekosten en de lessen vallen onder werktijd. Uiteraard kunnen er nog steeds maatwerkafspraken gemaakt worden. Deze aanpassing maakt dat er meer gebruik is gemaakt van de studiekostenregeling dan in 2022: van **165 studieovereenkomsten** in 2022 naar **217 studieovereenkomsten** in 2023. Ook hier valt op dat de meest gekozen opleiding MBO medewerker maatschappelijk zorg niveau 4 is. 87 medewerkers volgen deze opleiding. Daarnaast is de opleiding HBO social work een veel gekozen opleiding door medewerkers met een studieovereenkomst. Bij stagiairs valt het op dat MBO social work ook een opleiding is die veel gevolgd wordt.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Vernet Health Ranking



De Vernet Health Ranking score over 2023 is **7,6** (2022: **6,8**). Dit cijfer geeft aan hoe de JP binnen de branche staat op gebied van verzuim en inzetbaarheid. De berekening van de Vernet Health Ranking is gebaseerd op een aantal verzuimindicatoren, ieder met een eigen wegingsfactor. De belangrijkste indicatoren zijn:

- Verzuimpercentage
- Meldingsfrequentie
- Duurklasse
- Verzuimkosten per fte
- Metingen per leeftijdsklasse, waarbij rekening gehouden wordt met de leeftijdsopbouw binnen de organisatie

De JP scoorde in 2022 een 6,8. De scores in de jaren daarvoor waren hoger.

Ziekteverlof

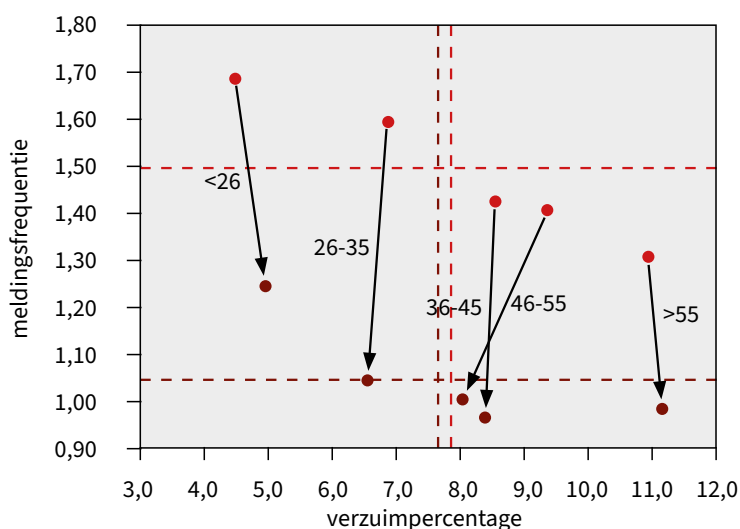
	2023	2022	2021
JP	7,65%	7,86%	6,92%
Branche	8,11%	8,68%	7,58%
Vershil	0,46%	0,82%	0,66%

Het ziekteverlofpercentage binnen de JP ligt lager dan dat in de branche. Het verschil in de branche is in 2023 ten opzichte van 2022 echter groter dan bij de JP.

De meldingsfrequentie (hoe vaak medewerkers gemiddeld ziekteverlof aanvragen) is afgenomen van **1,50** (2022) naar **1,05** (2023). Op beide aspecten (percentage en frequentie) doet de JP het beter dan de branche. De leeftijdsgroep 46-55 jaar heeft de grootste invloed gehad op de daling in percentage en frequentie.

Het grootste deel van het ziekteverlof zit – net als in de afgelopen twee jaar – in het langdurig ziekteverlof (92-365) dagen met 3,22%.

In de leeftijdsgroep 55 jaar en ouder zit het meeste ziekteverlof, namelijk 11,15%.



● 2022
● 2023

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Ondersteuning coördinatoren bij ziekteverlof

In het voorjaar van 2023 hebben we bijeenkomsten georganiseerd voor coördinatoren over hoe je aandacht houdt voor de medewerker en hoe hij op een prettige manier zijn werk kan doen. Hoe ga je hierover in gesprek? Wat kun je doen als een medewerker (tijdelijk) niet inzetbaar is voor werk? Vanuit die bijeenkomsten zijn er verschillende hulpmiddelen ontwikkeld om coördinatoren te ondersteunen. Zo zijn er video's gemaakt over wat te doen bij ziekteverlof, wie heeft welke verantwoordelijkheid en wat is er nodig vanuit de Wet Verbetering Poortwachter.

Coördinatoren kunnen aansluiten bij overleggen met verschillende thema's met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers. Thema's zijn bijvoorbeeld 'wat als een medewerker niet functioneert' en 'werven, selecteren en inwerken van nieuwe collega's'. Deze overleggen leveren mooie gesprekken op en geven handvatten voor in de praktijk.

Daarnaast worden in 2024 overleggen ingepland om ziekteverlofcasuïstiek te bespreken en worden er ziekteverloftrainingen gegeven. Enerzijds gaan die trainingen over het ziekteverlofproces en anderzijds krijgen coördinatoren meer inzicht in hun team(leden) en in hoe ze ziekteverlof kunnen voorkomen.

Medewerkeronderzoek

In 2023 is het medewerkeronderzoek gehouden door Effectory. De respons was **75,4%**. In 2020 was de respons **73,5%**.

Werkgeverschap

JP-ers waarderen het werkgeverschap van de JP met gemiddeld een **7,5**. In de branche is dat gemiddeld een 6,5. In 2020 was dit een **7,7**. Medewerkers worden geïnspireerd door de visie van de JP en zijn tevreden over de JP als organisatie. Onze cliëntgerichtheid wordt gezien als grootste troespunt binnen de organisatie. Daarnaast ervaren medewerkers een grote mate van eigenaarschap en vertrouwen.

Bevlogenheid

De bevlogenheid van JP-ers ligt met een gemiddelde van **7,9** wat hoger dan het branchegemiddelde van een 7,3. In 2020 was dit ook een **7,9**. Medewerkers hebben plezier in het werk en hebben het gevoel bij de JP te passen.

Zeggenschap

Bij de JP zijn er voldoende mogelijkheden om mee te praten. Dit blijkt uit het cijfer **6,9**. In de branche is dat een 6,4. Dat de JP ideeën en suggesties gebruikt om verbetering door te voeren scoort een **7**. Voor de branche is dat een 5,8.

Leervermogen

Als we kijken naar het medewerkeronderzoek van 2020 is er nu een mooie stijging te zien in de tevredenheid over ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast is er ruimte om te kunnen leren van fouten en medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het op peil houden van kennis en vaardigheden. Er ligt een kans in aanspreekbaarheid binnen de organisatie, zowel in feedback geven als ontvangen.

Verbeterpunten

Punten die als verbetering meegegeven zijn, zijn samenwerking tussen teams, omgaan met werkdruk, communicatie, gevoel van waardering en ontwikkelingskansen. De samenwerking tussen de locaties ligt met een **5,2** lager dan het branchegemiddelde van 6,4 en ongeveer gelijk met het onderzoek uit 2020. Uit de resultaten blijkt dat er weinig contact is tussen locaties onderling. Dit kan effect hebben op kennisoverdracht, leren van elkaar en werkdruk. Binnen de organisatie zijn verschillen per regio/locatie te zien als het gaat om ervaren werkdruk.

Gesprekken op locaties

De uitkomsten van het medewerkeronderzoek zijn op de locaties besproken. Op veel locaties is meteen voortvarend aan de slag gegaan met de ideeën die uit de gesprekken kwamen.



KPMG Audit

Document waarin ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Een verbetering van de samenwerking tussen locaties leeft ook JP breed. Lokaal zijn er al verschillende initiatieven ontstaan en JP breed wordt dit ook meegenomen. Zo wordt er op dit moment onderzoek gedaan naar het gebruik van een digitaal leerplatform voor de hele JP, dat naast toegang tot leermateriaal, planning van trainingen ook het van elkaar leren kan versterken.

Aantal contactmomenten vertrouwenspersoon met medewerkers

In 2023 is er **39** keer contact opgenomen met de vertrouwenspersoon voor medewerkers. In 2022 was dit 21 keer. De gesprekken hebben op verschillende manieren plaatsgevonden: meestal was er telefonisch contact, maar er waren ook een aantal gesprekken op locatie. Ook is er per app en e-mail contact geweest.

In de meeste situaties was het voldoende om een luisterend oor te bieden. Soms was het helpend om wat uitleg te geven over bijvoorbeeld wet- en regelgeving (waar heeft de medewerker recht op? Hoe kun je dit bespreekbaar maken? Wat heb je daarvoor nodig?). Daarnaast zijn er situaties geweest waarbij bemiddeling nodig was. In twee situaties heeft de medewerker aangegeven een officiële klacht in te dienen.

Thema's die het afgelopen jaar hebben gespeeld waren:

- Functioneren;
- Relatie met de locatiecoördinator;
- Leren en ontwikkelen;
- Privé-/werkbalans en roosteren;
- Wel/niet bespreekbaar maken van dingen;
- Re-integratie en verzuim;
- Tekorten op locaties, gebrek aan gekwalificeerde medewerkers, verloop onder medewerkers;
- Niet gehoord of gezien worden.

2023	39
2022	21
2021	42

Zeggenschap

Buiten vaste kaders denken, werken vanuit de bedoeling, functies en inschaling, Leren & Ontwikkelen en secundaire arbeidsvoorwaarden: onderwerpen die aan de orde kwamen tijdens vier Jij maakt de JP-bijeenkomsten eind 2022, waarin medewerkers samen op zoek gingen naar wat voor ons – nu en in de toekomst – aantrekkelijk werkgeverschap is. Tijdens deze bijeenkomsten hebben we met elkaar gedeeld wat we belangrijk vinden, waar we mee moeten beginnen of stoppen, waar we graag meer of minder van willen, waar we van dromen en waar we morgen mee zouden moeten starten.

Opbrengsten

In 2023 zijn we met de opbrengsten uit de bijeenkomsten aan de slag gegaan. Zo is per 1 maart 2023 de studiekostenregeling verruimd in dat we tijd en geld investeren in de opleiding die een medewerker wil volgen in het kader van Leren & Ontwikkelen.

Ook bleek er onduidelijkheid te zijn over het uitbetalen van meerwerkuren. Soms is het nodig om meer uren dan je contract te werken en lukt het niet om deze op korte termijn weer op te nemen. Dit maakt dat in afstemming ook meerwerkuren uitbetaald kunnen worden.

Daarnaast hebben we aandacht besteed aan de inzetbaarheid van medewerkers. Hoe zorg je goed voor jezelf? Hoe blijf je inzetbaar voor je werk? Wat kan je hier zelf in doen? En wat heb je hierbij nodig van de JP?



KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

In het voorjaar van 2023 hebben we bijeenkomsten georganiseerd voor coördinatoren over hoe je aandacht houdt voor de medewerker en hoe hij op een prettige manier zijn werk kan doen. Hoe ga je hierover in gesprek? Wat kan je doen als een medewerker (tijdelijk) niet inzetbaar is voor werk?

Uit de bijeenkomsten van eind 2022 kwam bovendien de wens voor een eenvoudigere en hogere reiskostenvergoeding. Ook kwam de vergoeding voor woon-werkverkeer waarbij de enkele reis minder dan 11 kilometer is aan de orde. Er zijn verschillende ideeën rondom de reiskostenregeling besproken en berekend. Daarbij hebben we rekening gehouden met de CAO-wijziging van 1 januari 2024 en is er per 1 januari 2024 een nieuwe reiskostenregeling voor de JP gekomen.

In samenwerking met FWG Progressional People zijn we in 2023 gestart met werkplaatsen om met een open blik te onderzoeken of de functies en ons functiehuis nog actueel zijn, of we werken zoals we dat bedoeld hebben en met welke veranderingen we rekening (moeten) gaan houden. Vanuit deze werkplaatsen is een rode draad opgehaald. De functies in het directe cliëntproces zijn geactualiseerd, wat heeft geresulteerd in concept functiebeschrijvingen. Deze zijn vervolgens getoetst in teams van medewerkers in verschillende functies. Op basis hiervan worden de concept functiebeschrijvingen in 2024 vastgesteld door FWG en worden deze besproken in het JP overleg. In 2024 zal het functiehuis verder vorm gaan krijgen.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Kwaliteit van middelen

Eenvoud

Onder Kwaliteit van middelen verstaan we alles wat te maken heeft met onze financiën, maar ook met woningen, werklocaties en ondersteunende systemen. Ze zijn belangrijk voor een gezonde organisatie. Tegelijkertijd faciliteren deze middelen ook: ze maken het mogelijk dat medewerkers in een fijne omgeving hun werk goed kunnen doen en dat cliënten passende ondersteuning krijgen. Daarom is de kwaliteit van middelen net zo goed onderdeel van het gesprek op locaties als de kwaliteit van de ondersteuning (dienstverlening) en de kwaliteit van arbeid.

We doen wat nodig is en daar passen we de middelen op aan. We gaan dus uit van de vraag en kijken inhoudelijk en praktisch wat nodig is om die vraag te kunnen beantwoorden. Deze manier van denken klinkt eenvoudig en ligt ten grondslag aan onze organisatiestructuur, zoals coördinator Marion Verspui-Geurtzen zegt in het verhaal *Alles begint bij hoe de JP naar mensen kijkt*: ‘We starten bij wat locaties nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Alles begint bij hoe de JP naar mensen kijkt

Waarom we georganiseerd zijn, zoals we zijn

In 2023 ondersteunden we ongeveer 3900 mensen, vanuit zo'n 160 locaties. Dat deden we met een kleine 2700 bevlogen collega's in het land en ongeveer 35 collega's op het centraal bureau in Deventer. Dat laatste klinkt relatief weinig. Kijk je naar andere organisaties, dan is dat het ook. Hoe kan dat? Zo'n grote organisatie met zo'n 'kleine' bedrijfsvoering?

Marion Verspui-Geurtzen, coördinator op het centraal bureau bij de JP, komt direct tot de kern: 'Omdat alles begint met ondersteuning. Dat is wat we doen. Het begint bij de vraag van de cliënt en het professionele antwoord van de begeleider daarop. Hoe de JP georganiseerd is, is daar het gevolg van.'

Om de structuur van de organisatie te kunnen begrijpen, moeten we dus terug naar de kern. Namelijk dat de JP wil dat het goed gaat met cliënten en met medewerkers. Marion: 'Daarom starten we bij wat locaties nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Hoe zich dat vervolgens vertaalt in *overhead* of fte's... die percentages zijn daar alleen maar een uitkomst van. Daar sturen we niet actief op. Ze vertellen ons namelijk niet of we ons werk voor de cliënt goed doen.'

***'Percentages vertellen niet of we ons werk
voor de cliënt goed doen'***

Marion Verspui-Geurtzen, coördinator



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Zelf bepalen

Wat iemand of een locatie nodig heeft, kun je volgens de JP niet centraal bepalen. Want daarmee doe je misschien nét te weinig, juist te veel of precies dat wat níet nodig is. En dus krijgt elk van de 160 locaties de (regel)ruimte en het vertrouwen om professioneel te kunnen werken. Roland Koers, op het centraal bureau betrokken bij de financiën van de JP, vertelt: 'Locaties bepalen dus zélf wat er wordt aangeschaft, wie er wordt aangenomen en hoe dat proces gaat. Zo houd je de verantwoordelijkheid daar waar het hoort: op de locatie. En daardoor hóeven we centraal ook niet met veel mensen te zijn.'

Locatiecoördinator als sleutelfiguur

Vanuit deze visie vervult de locatiecoördinator een sleutelrol. Elke locatie heeft er één, soms twee. Marion: 'Dat is bewust. Het is ontzettend belangrijk dat er op elke locatie iemand integraal kijkt. Juist omdat vrijwel alles lokaal gebeurt, is de bestending van onze visie en cultuur op een locatie nodig. De trend van zelfsturende teams, zoals je die een paar jaar geleden zag, past dus niet bij ons.' Roland: 'Die rol van locatiecoördinator is uitdagend. Je 'bent overal van', van goede ondersteuning bieden tot het laten repareren van het dak. Dat noemen we bij de JP 'integraal verantwoordelijk.'

'De structuur van de organisatie is een gevolg van hoe de JP naar mensen kijkt'

Roland Koers, financieel consulent

Houd het klein

Is dit anders dan het simpelweg verkassen van bedrijfstaken naar de locaties? Marion: 'Dat is een bekende vraag, maar dat is een hele andere manier van denken.' Roland vult aan: 'Het klopt dat locaties bij de JP meer zelf doen, maar daar kiezen we voor omdat het inhoudelijk meerwaarde heeft.' De locaties houdt de JP dan ook bewust klein, vanuit het uitgangspunt 'ken je cliënt en ken je medewerker'. Marion: 'Alleen dán kun je voor de juiste ondersteuning zorgen. Op een kleine locatie blijf je in staat om cliënten en hun familie en sociaal netwerk goed te kennen. Wordt een locatie te groot, dan lukt dat niet meer. Het moet wel behapbaar blijven.' Roland: 'Natuurlijk kunnen ook wij alles centraal gaan organiseren. Zoveel organisaties doen dat. Maar dan haal je direct ook het eigenaarschap weg bij collega's op de locaties. Terwijl we dat juist zo belangrijk vinden.'

Doe normaal

Een ander uitgangspunt dat gevolgen heeft voor de organisatiestructuur, is dat de JP gelooft in 'zo normaal mogelijk'. Zo heeft de JP bijvoorbeeld geen VG-artsen in dienst. Roland: 'Want waarom apart? Met een eigen huisarts blijf je onderdeel van het gewone leven. In een wachtkamer maak je tenminste nog eens een praatje met andere mensen.' Hij gaat het rijtje af: 'Tandartsen, fysio's... die hebben we allemaal niet. En bovendien, onze locaties liggen 'gewoon' in de woonwijk, het liefst waar iemand is opgegroeid. Dus een tandarts en huisarts heeft iemand vaak al. Boodschappen doen collega's met cliënten bij de plaatselijke supermarkt. Geen vrachtwagens die voor de deur centraal ingekochte boodschappen staan uit te laden.' Marion: 'Het is de leefomgeving van een cliënt. Stop je dat allemaal ín je organisatie, dan is alles van de organisatie.'

'Copy-paste' = error

Dat de JP al die diensten niet heeft, is dus geen maatregel of modegril. Het is het gevolg van hoe de JP -al jarenlang- naar mensen en hun ondersteuning kijkt. De JP is gezond, de overhead is laag. 'Hoe doen jullie dat toch?' is een vraag die de JP regelmatig krijgt. Marion: 'Soms plakken organisaties stukjes van onze werkwijze op hun eigen systeem. Maar dat verandert de manier van werken en denken van de betreffende organisatie niet. Het gaat om het integraal verantwoordelijkheidsstuk. Je moet verantwoordelijkheden durven loslaten.'

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Het wiel 160x uitvinden

Natuurlijk gebeuren er ook dingen wél centraal. Vanuit het centraal bureau sluit bijvoorbeeld bij elke locatie een gedragskundige aan en krijgen locatiecoördinatoren ondersteuning van de regiocoördinatoren. Bovendien heeft niet alles meerwaarde om 160 locaties zelf te laten doen. Salarisverwerking of facturering bijvoorbeeld. Marion: 'Op organisatieniveau versterken we wat niet altijd op de locatie kan of alleen lukt. Bij een uitdagend personeelsvraagstuk bijvoorbeeld is het helpend als er iemand vanuit P&O meedenkt.'

Meedenken, niet overnemen

Roland: 'Mijn rol op het centraal bureau zie ik als sterk adviserend. Belt een locatiecoördinator mij met een financiële vraag, dan denk ik mee. Geef ik een palet aan opties tot in sommige gevallen een dringend advies. Maar ik ben niet degene die beslist. We trekken het financiële kader bewust groot: je hebt het simpelweg te doen met het budget dat de cliënt meebrengt. Natuurlijk kunnen we een afdeling optuigen die bepaalt hoeveel collega's je daarvan mag aannemen, hoeveel een nieuwe kast mag kosten of wat je voedingsbudget is. Maar als je dat kadert, heb je ook mensen nodig die dat controleren. En voor je het weet, werken er hier zes van mij.' Marion: 'En de vraag is... heb je dan de garantie dat je je werk goed hebt gedaan? Nog steeds niet. Dat is weer die denkwijze. Als je vanuit professionaliteit en vertrouwen werkt, dan heb je niet veel mensen nodig die iets hoeven te vinden.'

Van buiten naar binnen... en andersom

Dat de JP al die afdelingen niet heeft, kent ook uitdagingen, zoals het ontbreken van tijd of specialistische kennis. Roland: 'Dat halen we dan met externen naar binnen. Hoe de JP georganiseerd is, vraagt ook iets in die samenwerking. We hebben bijvoorbeeld geen projectleiders of één aanspreekpunt zoals externe partijen dat gewend zijn.' Marion: 'Dat vraagt wederzijds om flexibiliteit, nieuwsgierigheid en natuurlijk het gesprek. In langdurige samenwerkingen nodigen we samenwerkingspartners ook uit om op een locatie te komen kijken. Daarmee wordt duidelijker waarom we de dingen doen zoals we ze doen.'

Duurt lang

Een andere uitdaging is het tempo. Want met het ontbreken van afdelingen, gaan processen bij de JP in sommige gevallen minder snel. Roland legt uit: 'Voor collega's is dat soms echt lastig. Maar zouden we kiezen voor die slagvaardige afdelingen, dan zou dat weer eigenaarschap bij hen wegnemen. Dat willen we niet. Bovendien vragen we bij veel onderwerpen input van cliënten, verwanten of collega's. Dat vraagt ook tijd. Maar belangrijke thema's zonder hun zeggenschap uitwerken, klopt niet. Waarom dingen soms langer duren, moeten we dus goed blijven vertellen, binnen én buiten de JP.'

'Als je vanuit professionaliteit en vertrouwen werkt, zijn er niet zoveel mensen nodig die er iets van hoeven te vinden'

Marion Verspui-Geurtzen, coördinator

Flexibel de toekomst in

Die zo bekende kernvraag 'wat is er nodig?' is ook belangrijk in de organisatie. Hoe kijkt de JP naar de toekomst? Marion: 'Als je alleen al om je heen kijkt naar digitale ontwikkelingen, dan moeten we blijven meebewegen. Daar zitten we nu vol in.' Roland: 'Daarbij moeten we ervoor waken dat we centraal niet té mager worden. Marion: 'Klopt, het mag niet een-op-een zo zijn dat we keuzes maken omdat we die overhead laag willen houden. Intern onderzoek liet vorig jaar bijvoorbeeld zien dat de regionale laag om versteviging vraagt. Dat zijn we nu aan het doen. Een nieuwe besturing, waar we nu mee bezig zijn, brengt straks ongetwijfeld ook weer andere keuzes met zich mee. En dat is goed. Een kleine bedrijfsvoering is nooit een doel op zich. We moeten blijven doen wat nodig is.'

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Doreen Borneman – Adoptics

Doreen is één van de eigenaren van Adoptics: een adviesbureau dat organisaties helpt bij digitaal (samen) werken. Sinds een jaar of vijf doet ze dat ook voor de JP.

Wat valt jou op aan de JP?

‘Dat de JP altijd locaties betreft bij dat wat ze centraal doen. We willen zo goed mogelijk aansluiten bij hoe JP-ers écht werken. Dat we het lokale geluid ophalen is dus heel belangrijk: “Wat speelt er bij jou en waar heb jij behoefte aan?” Zo bouwen we nu samen aan een logische structuur van de interne kennisbank (de Wegwijzer), waarmee een locatie vervolgens zélf uit de voeten kan. Eigenaarschap zó beleggen, veel organisaties willen dat, maar dat lukt niet altijd. Zinnen als “Dat is op het hoofdkantoor bedacht”, zul je bij de JP niet snel horen.’

Wat is voor jou typisch de JP?

‘Eigengereid, maar wel in de meest positieve zin van het woord! De JP durft anders te zijn. Het niet mee willen in de massa, dat ken ik zelf ook. Af en toe is dat ook lastig, omdat de JP dus ook bewust andere keuzes maakt. Dan is het belangrijk om de organisatie goed te kennen. En het vraagt van mij om flexibel en scherp te zijn.’

Heb je een voorbeeld?

‘Bij de JP kan één woord de hele essentie van een tekst bijvoorbeeld veranderen. Op dit moment schrijven we voor die interne kennisbank over ziek zijn. Wat schrijf je dan? ‘Ik meld me ziek’ of ‘Ik vraag ziekteverlof aan?’ Dat lijkt hetzelfde, maar voor de JP is dat wezenlijk anders. ‘Ziekteverlof aanvragen’ belegt namelijk het eigenaarschap van je inzetbaarheid bij jezelf en bij de locatie. Terwijl ik zelf vanuit functionaliteit misschien anders had gekozen. Dat lijken details, maar het vraagt om een bepaalde scherpte. Ik vind het mooi dat ze daarvoor staan.’

‘Wie je ook spreekt, iedereen bij de JP weet welke waarden ze uitdragen, zónder dat daar een heel communicatieteam op zit. Dat vind ik knap’

Doreen Borneman, Adoptics

Wat breng jij de JP?

‘Mijn expertise in communicatie, maar ook slagkracht. De JP is geen projectorganisatie, maar soms hebben ze die capaciteit wel nodig om vooruit te kunnen. Die vraag stelt de JP mij ook: “Trek deze kar en neem ons mee.” Het is fijn om samen te werken, zonder dat dat steeds uitleg nodig heeft. Andersom krijg ik het vertrouwen om het op mijn manier te doen. Dat werkt heel prettig samen.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Tobias ten Brinke - PCI

Van het trekken van kabels tot complexe IT-innovaties: sinds jaar en dag ondersteunt PCI de JP bij IT-vraagstukken. Zelf is Tobias nu drie jaar betrokken.

Wat valt jou op aan de JP?

‘Dat wat veel bedrijven zeggen, namelijk: “Onze organisatie is plat en je kunt gewoon binnenlopen”, hier ook letterlijk zo is. En iedereen doet dat ook.’

Wat is voor jou typisch de JP?

‘Dat de JP er altijd naar streeft om het voor de medewerkers makkelijker te maken. Ondersteuning staat op nummer één en IT moet dat ondersteunen. De kracht van het centraal bureau is sterk, zeker gezien het feit dat het een relatief klein clubje is. Er is geen strak omlijnde hiërarchie. Dat kan ook misgaan, maar hier werkt het.’

Waarom denk je dat het werkt?

‘Ik denk omdat iedereen toegewijd is aan het primaire proces en daarin verantwoordelijkheid neemt. Die houding zie ik ook op locaties, dat zijn bijna zelfstandige bedrijven. Wij zijn er voor ondersteuning, maar verder zijn de locaties zelfredzaam. We worden niet overspoeld met vragen, wat met zo’n 2700 medewerkers ook prima had gekund. Ik vind medewerkers bij de JP sowieso opvallend zelflerend. Regelmatig komen teams zelf met ideeën: “We kunnen dit programma goed gebruiken, kunnen jullie ons faciliteren?” Dat is echt een samenspel.’

‘Een locatiecoördinator weet toch zelf wie welke informatie nodig heeft? Waarom zouden we dat niet makkelijker maken?’

Tobias ten Brinke, PCI

Wat zijn de uitdagingen?

‘Met IT zijn die er altijd. Een aantal jaar geleden ging dat bijvoorbeeld over hoe je met gegevens omgaat. Zulke onderwerpen proberen we samen zo goed mogelijk te introduceren. IT is voor de meeste mensen een bijzaak, hen meenemen in het ‘waarom’ zorgt dan voor begrip. We zijn ook bezig met een project dat gaat over wie welke informatie kan inzien. Uiteindelijk willen we dat een locatiecoördinator dat zelf kan beheren en niet ‘over zeven schrijven’ hoeft. Hij of zij weet als geen ander wie waarbij moet kunnen. Waarom zouden we dat niet makkelijker maken?’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Divers is heel gewoon

Werken én wonen vanuit de vraag

De JP gelooft niet in het categoriseren van doelgroepen en dienstverleningsvormen. Het is nógal een uitspraak op de website van de JP. Slechts een korte zin, maar met een enorme uitwerking op het leven van mensen. En zodra je locatie Koningshof in Vriezenveen binnenstapt, ervaar je die uitwerking meteen.

De verf is al lang droog en de tuin staat inmiddels mooi in bloei. Bij binnenkomst wandel je vrijwel meteen een grote, maar huiselijke woonkamer in. Aan de woonkamer grenzen vier appartementen. ‘Hier wonen mensen die meer nabijheid nodig hebben’, vertelt locatiecoördinator Karin van der Maas. ‘En hiernaast wonen nog 12 mensen zelfstandig in een eigen appartement, met ieder een eigen voordeur. Die combinatie van zelfstandig en gezamenlijk wonen... bij één van onze andere locaties zag ik al hoe móóí die combinatie is.’

Werken én bouwen vanuit de vraag

Inmiddels is Karin namelijk aardig ervaren in het opstarten van nieuwe locaties. In Vriezenveen coördineerde ze er al drie, vanuit de groeiende vraag in de regio. En in januari 2021 opende locatie Koningshof in Vriezenveen. Daar ging een intensief en zorgvuldig proces aan vooraf. Want dat de JP werkt vanuit de vraag, geldt niet alleen voor de ondersteuning, maar óók in hoe we een locatie opstarten. Karin: ‘We kijken niet naar wat iemand níet kan, maar naar wat iemand wél kan en wat daarbij nodig is. En dus kan de één zelfstandig in een appartement wonen en woont de ander met meer nabijheid. Dat kan dus prima samen.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

Jenny met haar dochter Nina

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Wat werkt voor j  uw kind?

Karin: ‘In Vriezenveen is onze manier van werken en wonen vrij bekend, veel mensen worden daar toch wel blij van. Van een aantal ouders in het dorp wist ik dat ze interesse hadden. En daarna volgden er h  el veel gesprekken. De meeste bewoners zouden hier vanuit hun ouderlijk huis komen wonen. Dan wil je dus graag van de ouders weten: wat werkt voor j  uw kind? Uiteindelijk ontstond er een duidelijk totaalplaatje van alle ondersteuningsvragen. Dat plaatje namen we mee in de plannen voor de bouw.’

Dit is Nina

Eén van de ouders met wie Karin ontelbare keren heeft gesproken, is Jenny: moeder van Nina. Nina is 25 jaar en woonde tot drie jaar geleden met haar broertje en zusje, moeder Jenny en partner Jim thuis. Ze heeft intensieve ondersteuning nodig, omdat Nina als baby een ernstige hersenvliesontsteking kreeg. Daarop volgde een intense periode van onderzoeken, ziekenhuisbezoeken en therapieën. Na een aantal turbulente jaren vond het gezin hun draai. De aangepaste buggy werd een rolstoel, het huis werd aangepast met een eigen uitbouw voor Nina en ze kreeg haar eigen tillift. Jenny: ‘Natuurlijk denk je ondertussen steeds aan de toekomst. Mij kan ook iets overkomen. Wat als ik er niet meer ben? Dan wil ik dat goed voor haar regelen. Maar voor mij was dat natuurlijk óók een proces. Destijds kregen we ambulante ondersteuning thuis, ook van de JP. Zij zeiden: “Ga anders eens kijken bij een woonlocatie”. Dat deed ik en het voelde direct huiselijk. Heel gewoon. Ik keek ook nog ergens anders, maar daar wist ik binnen 5 minuten: dit gaan we niet doen. Ik miste de huiselijkheid. En toen ik de kant-en-klaar maaltijden zag, wist ik het zeker: dit voelt niet goed.’ Nina zou bij de Koningshof gaan wonen.

***‘We houden het ‘in het normale’ met elkaar,
dat nuchtere is ook wel een beetje hoe we hier zijn’***

Karin van der Maas, locatiecoördinator

De boer op

Wel zou dat nog even duren. Want ondertussen ging Karin met de bouwplannen onder haar arm ‘de boer op’, zoals ze dat zelf zegt. Karin vertelt: ‘Er was een aannemer die graag wilde bouwen voor de JP en er kwam een investeerder. Samen durfden ze het aan om op een andere manier naar zo’n woonsituatie te kijken. Dit is toch anders dan zoveel mogelijk kamers maken om die daarna te willen ‘vullen’. Zij waren zo enthousiast over onze visie op wonen, dat ze zeiden: “We gaan het doen.” Bij de ontwikkeling van het gebouw schoof ook een gedragskundige van de JP aan. Gedragskundige Lianne, zelf ook betrokken bij de ontwikkeling van een aantal andere locaties, vertelt waar ze dan onder andere op let: ‘Samen met een locatiecoördinator kijk je goed naar de ruimtes en de indeling ervan. Moet het rolstoelvriendelijk zijn? Hoe groot zijn de appartementen, wat kan iemand hierin aan? Hoeveel nabijheid heeft iemand nodig? Wat betekent dat bijvoorbeeld voor de inrichting van een inloop? Hoe zelfstandig is iemand, kan hij of zij bijvoorbeeld om hulp vragen? Hoe zit het met iemands prikkelverwerking? Waar nodig houden we zoveel mogelijk rekening met het licht van de ramen of de geluidsdichtheid van muren. En zo zijn er nog veel meer zaken waar je op let. Waar dat kan, neem je dat allemaal mee.’

Nina ging verhuizen

In de periode van de bouw kwam een begeleider elke donderdag al bij Nina thuis om haar alvast te leren kennen. Zo zou de overgang later minder groot voor haar zijn. En op 18 januari, twee dagen na haar 22   verjaardag, betrok Nina als eerste officiële bewoner de Koningshof. Met zachtroze muren, en zelfs een roze koelkast, grenst Nina’s appartement direct aan de huiskamer. Daardoor is er altijd nabijheid, wat ze ook nodig heeft. Jenny: ‘En de reuring eromheen, mensen die de huiskamer in- en uitlopen. Ze ruikt en ziet dat er wordt gekookt. Het leven gaat hier zo normaal mogelijk, dat is precies wat ik voor Nina wilde. En af ten toe moet ze even wachten, maar dat mo  st ze in ons gezin ook.’

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Locatiecoördinator Karin van der Maas

Divers is heel normaal

In de Koningshof wonen allerlei mensen bij elkaar: mensen die ondersteuning krijgen in de dagelijkse structuur, bij het boodschappen doen of bij het schoonmaken. Mensen in een rolstoel én mensen van wie je niet ziet dat ze ondersteuning nodig hebben. Bij de JP denken we namelijk niet in groepen. Karin: 'Die diversiteit is voor iedereen hier ook altijd vanzelfsprekend geweest. We houden het 'in het normale' met elkaar, dat nuchtere is ook wel een beetje hoe we hier zijn. En je ziet dat Nina al die verschillende mensen supermooi vindt. Eén van de bewoners wil altijd voor haar zorgen. Dat hoeft natuurlijk niet, want er is begeleiding. Maar hij wil altijd haar rolstoel duwen, een schat van een man. En daar groeit hij ook weer van. Wel vraagt zoveel diversiteit om een secure samenstelling van het team. Daar hebben we veel tijd en aandacht aan besteed.'

Lisanne: 'Wij ondersteunen mensen bij leven, vanuit een individuele ondersteuningsbehoefte. Gezamenlijkheid is niet het uitgangspunt, maar de setting op de Koningshof nodigt daartoe wél uit. En gebeurt dat niet, dan is dat ook goed. Zelf woon ik in een straat met veel verschillende mensen met verschillende achtergronden. Daar heb ik soms wel en soms geen contact mee, we eten niet samen, maken wel af en toe praatje. Waarom zouden we dit binnen onze organisatie anders doen, als we uitgaan van onze visie 'zo normaal mogelijk'?'

Gewoon goed

Jenny denkt terug aan die winterdag in januari, de dag dat Nina uit huis ging. Jenny: 'Je werkt jaren naar zo'n moment toe, je weet dat het komt. Ik dacht: ik ga straks vast in tranen naar huis. Maar toen het zover was, kwamen die tranen niet. Wel voelde het vreemd, natuurlijk. Maar ik vertrok hier met een veilig en tevreden gevoel. Dat kwam doordat het proces eraan vooraf gewoon goed was. De huiselijkheid, de nabijheid en naar eigen plek... dat is alles wat ik altijd voor Nina heb gewild.'

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
29138-17-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Werken zonder begroting

(Hoe) werkt dat?

‘De koffie is van het huis’, zegt Nicole Bosma. ‘Dat kan ik prima verantwoorden.’ Nicole is locatietoecoördinator van Lokaal JP: een dagbesteding die bestaat uit een hippe lunchroom mét atelier in Sneek. Ook Chiel Wichers Schreur, locatietoecoördinator van locaties in Wijhe en Deventer, schuift aan. En Inge Overmars, financieel consulent bij de JP. De zonnige lunchroom vormt een goede setting om in gesprek te gaan over hoe dat eigenlijk is, werken zonder een begroting.

Eerst een beetje context. Want een organisatie die bewust geen begroting heeft? Dat hoor je niet vaak. In 2009 rolde de laatste begroting uit de rekenmachine. Sindsdien doet de JP het zonder. Maar wat betekent dat in de praktijk? Hoe houd je het op de rit? En hoe zit het met de verantwoording? In gesprek met drie JP-ers, voor wie werken zonder begroting heel gewoon is.

Allereerst: waarom geen begroting?

Inge: ‘Omdat zodra een begroting klaar is, deze al verouderd is. Zo simpel is het. Vroeger maakten we voor elke locatie een begroting met inkomsten, personeelskosten en uitgaven. Maar zodra een cliënt verhuisde, een zorgvraag veranderde of een collega vertrok, kon de begroting zó de prullenbak in. En daar heb je dan drie maanden met een heel team aan gewerkt.’

Chiel: ‘Precies, met een begroting moet je constant bijstellen. Plus, een begroting kan onbedoeld een argument worden om geld uit te geven. Dat hoor je weleens in andere organisaties.’

Nicole: ‘Ja: “Anders kunnen we niet verantwoorden waarom we volgend jaar hetzelfde bedrag nodig hebben!” Zonder begroting geef je dat uit wat nodig is.’

Hoe houd je overzicht?

Inge: ‘Locaties hebben natuurlijk wél informatie nodig om te weten hoe ze draaien. Daarvoor ontwikkelden we een informatietool, de BI noemen we die. Elke locatie heeft er eentje.’

Chiel: ‘Daarin kan ik de afgelopen 12 maanden zien. Wat er nu aan geld binnenkomt, de collega’s die betaald moeten worden en de vaste lasten zoals huur en voeding. Zo weet je in hoofdlijnen wat er binnenkomt én wat eruit gaat.’

Inge: ‘Als het goed is, kom je dan ongeveer op nul uit. Liefst iets meer, zodat je ook een keer een grote uitgave kunt doen. Dat is het, daar heb je je toe te verhouden. Klopt de BI niet? Dan kijkt je eerst of de indicaties van de cliënten kloppen. Zijn die op orde? Dan kijk je naar je rooster. Dan ben je al heel ver.’

Geldt dat voor alle locaties?

Nicole: ‘Op een woonlocatie is dat wel stabiel, denk ik. Onze lunchroom is een dagbesteding en hier is dat dynamischer. Je declareert namelijk alleen als een cliënt aanwezig is. Zijn er drie mensen langer dan een week ziek, dan kun je die uren dus niet declareren.’

Inge: ‘Terwijl je personeel er wel staat. Dat schakel je niet even snel af.’

Nicole: ‘Precies, op een locatie als deze blijft dat puzzelen.’

De voordelen van werken zonder begroting

volgens Chiel, Inge en Nicole:

- Het beeld is altijd actueel, je verhoudt je tot de werkelijkheid;
- Geld is geen abstract potje, maar een gedeelde verantwoordelijkheid;
- Het voorkomt geld uitgeven om het uitgeven;
- Geld is altijd onderwerp van gesprek;
- De lijntjes tussen locaties en Financien zijn kort.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Hoe los je dat op?

Nicole: 'Door doorlopend het gesprek te voeren. Dat is écht het allerbelangrijkste. Met de mensen van financiën, met de regiocoördinator en met iedereen die betrokken is bij deze locatie.'

Chiel: 'Ook begeleiders. Dat inzicht maakt iedereen ervan bewust dat we het samen doen. Volgens mij is dat ook de kracht van de JP. Dat wat je rol ook is, je mee mag denken. Het resultaat is dat mensen zélf blijven nadenken en zelf verantwoordelijkheid nemen voor wat ze doen.'

Nicole: 'Ik pak in gesprekken ook vaak de BI erbij. "Kijk... nu doe je dit, maar op jaarbasis heeft dat gevolgen." Soms is dat even schrikken. Want we werken allemaal met een reden in de zorg. We zijn allemaal begaan met onze cliënten en met de locatie.'

Inge: 'Dat adviseer ik ook altijd: laat de BI zien en vertel het verhaal. Dat zorgt voor betrokkenheid en de juiste keuzes.'

Nicole: 'Je wordt daardoor ook eigenaar, hè. Het is geen abstract potje geld meer waar je iets uithaalt. Maar duidelijk geld van een bewoner of een cliënt.'

'Ik vraag altijd eerst of een uitgave echt nodig is. Ja? Schaf maar aan. Vraagt iemand wat het mag kosten? Dan is mijn vraag wat een normale prijs is. Zo denkt ieder voor zich na over wat passend is'

Chiel Wichers Schreur, locatiecoördinator

En hoe zit het met verantwoording?

Nicole: 'Je verantwoordt je dus doorlopend. Geld is namelijk steeds onderwerp van gesprek. Elke verandering op de locatie bespreek je met een regiocoördinator, dus ook de cijfers.'

Chiel: 'Ik betrek er ook weleens gedragskundigen bij. Zij weten ook hoe onze locatie loopt, welke keuzes we maken en waarom.'

Hoe zit het met grotere uitgaven? Is daar toestemming voor nodig?

Inge: 'Jullie kopen zelf op de locaties wat je denkt nodig te hebben. Maar zien we bij Financiën een opvallende factuur voorbijkomen, dan bellen we even: "Hee, zijn dit gouden kranen ofzo?" Die check is er echt wel.'

Chiel: 'Grote uitgaven stem ik sowieso graag af, dat vind ik prettig. Dan deel je die verantwoordelijkheid.'

Nicole: 'Ik heb Financiën bijvoorbeeld laatst zelf gevraagd om mee te kijken. We verhuizen binnenkort naar een nieuwe locatie. Hoe gaan we het doen? Waar ben ik te ruim, waar te krap? Zij maakten een rekenbestand voor mij. Voor deze situatie, op maat.'

'Je verantwoordt je doorlopend'

Nicole Bosma, locatiecoördinator

Heeft werken zonder begroting ook invloed op hoe jullie samenwerken?

Nicole: 'Ik denk wel dat we korte lijntjes hebben.'

Inge: 'Zeker, je weet elkaar makkelijk te vinden.'

Chiel: 'De boodschap is altijd: schroom niet te bellen. Dat is heel prettig. Toen ik werd ingewerkt als coördinator, liep ik ook een dag mee met Financiën.'

Inge: 'En wij gaan op onze beurt ook graag langs. Ik zeg altijd: "Nodig ons uit, dan lopen we samen even door je BI." Ik zie weer andere dingen. Bijvoorbeeld als er ergens dagbesteding staat, maar geen vervoer. Dan vraag ik even hoe een cliënt bij de locatie komt. Dat soort details, daar helpen mijn collega's en ik bij.'

Nicole: 'Zo doen we het veel meer samen. Daardoor zijn we ook meer voor elkaar dan alleen iemand aan de andere kant van de lijn.'



KPMG Audit
Document waarin ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Hebben jullie cijfers uitleg nodig?

Nicole: 'Vind ik wel. Het gesprek is altijd nodig. Alleen cijfers vertellen niet het hele verhaal.'

Chiel: 'Net zoals dat ons werk ook uitleg nodig heeft. We ondersteunen mensen die hulp nodig hebben, op welke manier dan ook. Dat moet je blijven evalueren en bijstellen. De cijfers die daaruit voortkomen dus ook.'

Inge: 'Absoluut.'

‘Geen begroting biedt ruimte om het goed te doen’

Inge Overmars, financieel consulent

Kun je daar een voorbeeld van geven?

Nicole: 'Ik werkte eerder bij een (woon)locatie waar we er bewust voor kozen om tijdelijk 'in het rood te draaien'. Eén van onze jonge cliënten was onverwachts overleden. Dat was zo'n schok. Het team was nog niet klaar voor een nieuwe bewoner in het appartement. Toen hebben we besloten om het tijd te geven en nog even te wachten met een nieuwe bewoner.'

Chiel: 'Dan is er tijd nodig om te rouwen en daar aandacht voor te hebben.'

Inge: 'Ja... terwijl ik dacht: hee, wat staat die plek lang leeg. Ik belde je en zei: "Je BI keldert, wat maakt dat er niemand woont?"' Je vertelde het verhaal en dan is dat duidelijk.'

Chiel: 'Die verantwoordelijkheid is een wisselwerking. Het is aan Financiën om te checken wat er gebeurt. En aan ons om dat verhaal te vertellen.'

Inge: 'Zeker. En tegelijkertijd is er ook een zekere zakelijkheid nodig. Een plek moet uiteindelijk wel bewoond worden.'

Nicole: 'Dat gebeurde gelukkig ook, na 3 maanden was er een nieuwe bewoner. Dat kon door aan te sluiten in dat proces. Door in gesprek te blijven.'

Inge: 'Geen begroting hebben biedt echt ruimte om dit soort dingen goed te doen.'

Van links naar rechts op de foto:

Nicole Bosma: locatiecoördinator van JP Lokaal in Sneek

Inge Overmars: financieel consulent

Chiel Wichers Schreur: locatiecoördinator in Wijhe en van de Hoge Rij in Deventer



(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

We hebben hetzelfde doel

Dus laten we de financiering ervan eenvoudig houden

Een gezin dreigt op straat te komen. Een gemeente met de handen in het haar. En de JP die het gezin per direct kan opvangen. Crisis afgewend en met de financiering ervan komt het goed. Opgelost, zou je denken. Toch is dat in de praktijk lang niet altijd zo. ‘Met het gezin gaat het intussen goed. Maar over de financiering zijn zéker 50 mails en 10 telefoontjes heen-en-weer gegaan.’

Marouska Rozendaal, locatiecoördinator van één van de kortverblijfhuizen (kvt's) van de JP: ‘Alles was doorgesproken. En er was een appartement beschikbaar waar het gezin direct in kon. Mijn contactpersoon bij deze gemeente elders in het land, zegde toe dat het met de financiering goed zou komen. Maar toen het gezin hier zo'n drie maanden woonde, was de financiering nog niet rond. En ik was zelf inmiddels verstrikt geraakt in een wirwar van registraties, formulieren en contactpersonen bij deze gemeente. Je vindt elkaar op inhoud, maar de uitvoering wordt soms ingewikkeld door wet- en regelgeving en registraties. Van zulke situaties hebben we al lang geleden gezegd: “Dit willen we niet.” We moeten écht weer terug naar die eenvoud.’

Financiering in een notendop

De JP kiest voor eenvoud, dus ook in middelen. Met een groot aantal gemeentes heeft de JP, net als andere organisaties, een contract. Dat betekent dat als iemand ondersteuning nodig heeft, daar heldere afspraken over zijn. Zijn die contracten er niet? Dan betekent dat niet automatisch dat de JP niets kan betekenen. Dan worden er vaak maatwerkovereenkomsten opgesteld. Marouska: ‘Maar die overeenkomsten vragen in de praktijk vaak héél veel regel- en papierwerk.’

Terug naar de eenvoud

Marouska: ‘Ik zou graag weer terug willen naar hoe we het eerder deden. Daarvoor hebben we al eens een eenvoudige oplossing bedacht. Namelijk: een factuur, met een vast tarief. Dat kan écht uitkomst bieden als iemand met een hulpvraag tussen wal en schip van de regelingen belandt, maar er wel nú iets moet gebeuren. Op die manier kan een gemeente die op dat moment nog geen andere financieringsvorm kan vinden, ons tóch inschakelen. Hiermee is de ondersteuning snel geregeld en heeft een gemeente de tijd om daar een financieringsvorm voor te vinden. En wij sturen aan het einde gewoon een factuur.’

We weten dat het kan

Voor veel gemeentes werkt een factuur goed, maar niet elke gemeente wil dat. Marouska: ‘Dat is óók prima. Als een gemeente het via de gebaande paden voor elkaar krijgt, is dat alleen maar goed. Maar er zijn ook gemeentes die wél een factuur willen, maar waar het niet kán. En dan belanden we tóch in allerlei ingewikkelde overeenkomsten, terwijl we dat juist niet willen. Dat sluipt er gaandeweg in, omdat we de mens en zijn verhaal voorop willen stellen. Het mooie is dat we dat gevoel deelden met deze gemeente, want onze contactpersoon heeft bij dit gezin, net als wij, ook gedacht: eerst de inhoud, de rest komt later. Dat het rondkrijgen van de financiering later alsnog ingewikkeld bleek, is voor niemand fijn. Natuurlijk heeft ook een gemeente te maken met zaken zoals wetgeving, kwaliteitseisen of een budgetplafond. Dat begrijp ik wel. Maar met een aantal gemeentes werken we al eenvoudiger, met een factuur. Dus we weten dat het kán.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.





Gemeente aan het woord

‘Het liefst vangen we mensen in hun eigen omgeving op. Maar er zijn steeds minder plekken beschikbaar, waardoor we ook steeds vaker bij organisaties terecht komen waarmee we geen contract hebben. In dit geval liepen we vast in de registraties en de beperkingen van twee wetgevingen, waardoor er minder mogelijk was dan we aanvankelijk dachten. Dat blijft een dilemma; maatwerk is soms écht nodig, maar levert ook veel uitzoekwerk op. Tegelijkertijd willen we zo min mogelijk gezinnen in nood en daarvoor moet je af en toe buiten de lijnen denken. Dat hebben we hier gedaan, en daarom zie ik dit echt wel als een succesverhaal. En uiteindelijk hebben we een goede vorm gevonden. Als gemeente onderzoeken we ook hoe we structureel meer uit het regelwerk kunnen komen, zodat het meer over de inhoud kan gaan.’

Zakelijk in vertrouwen

Natuurlijk is er ook zakelijkheid nodig. Marouska: ‘Ik kan ook zeggen: “Eerst een financieel akkoord, daarna kijk ik pas naar de inhoud.” Of vragen om een voorschot, dat zie je tegenwoordig ook. Net als wanneer je een duur product koopt en je vooruit moet betalen. Die zakelijkheid mag er zijn, maar ik wil het verhaal niet uit het oog verliezen. Want als wij niet helpen, wie dan wel? Dan ben ik geneigd het verschil te willen maken en erop te kunnen vertrouwen dat de rest goedkomt. Dat is ook hoe ik wil werken: doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Dat we een verschil willen maken staat vast, maar daarbij moeten we er wél scherp op blijven dat we vasthouden aan die eenvoud.’

Kennis en ervaring delen

Marouska is niet de enige die tegen de complexiteit van financiering aankoopt. Dat gebeurt op meer locaties, met name op de kortverblijfhuizen. Dat komt omdat de ondersteuningsvragen hier divers zijn en de urgentie vaak groot. Marouska: ‘Ik voer daar nu gesprekken met collega’s over. Want we lopen er allemaal tegenaan, maar gaan er op onze eigen manier mee om. Daarin zelf kunnen beslissen, is een kracht. En als we al die kennis en ervaringen ook met elkaar kunnen delen, is dat echt van meerwaarde.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Postzegel erop?

Zelf wil Marouska het liefst terug naar hoe de JP het eerder deed. 'Geen contract? Geen probleem, maar dan krijg je een factuur. Dan hoef ik van die gemeente alleen maar te horen naar wie de rekening mag. En of dat per post moet of digitaal. Meer heb ik niet nodig. En daarnaast zullen er altijd situaties blijven waarvan ik denk: kom toch maar.'

Van contract... naar contact

Is een contract dan niet dé weg naar eenvoud? Volgens Gerjanne Kleen, regiocoördinator bij de JP, is dat allesbehalve zo. Sinds de decentralisatie in 2015 mag elke gemeente namelijk zelf bepalen welke kwaliteitseisen zij aan een contract stelt. Gerjanne: 'Dus kun je je voorstellen dat, voordat er een overeenkomst is, er al een enorme tijdsinvestering in zit. Keer zeventig, want dat is met hoeveel gemeentes de JP ongeveer samenwerkt. En dan hebben we het nog niet eens gehad over het contractmanagement daarna.'

In de wens het anders te willen doen, zijn we niet alleen. In 2019 startte de JP, samen met het ministerie van VWS, het experiment *Vernieuwend verantwoorden*. En inmiddels doen er meer dan acht organisaties mee. We kregen opnieuw experimenteerruimte van het ministerie, waarmee we in 2024 (met nog meer organisaties) een vervolg aan het experiment geven. Dat doen we onder de naam *Werken en verantwoorden vanuit de bedoeling*. Gerjanne: 'Daarmee willen we een beweging in gang zetten naar minder onnodige administratieve regeldruk, het ontwarren van de (Gordiaanse) knoop van regels en waarin we verantwoorden vanuit vertrouwen in plaats vanuit wantrouwen. En waarin kwaliteit leidend is, niet de vorm.'



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Kwaliteit van middelen

Feiten & cijfers

Aantal locaties waar de JP ondersteuning biedt

De JP biedt ondersteuning of organiseert ondersteuning op veel verschillende locaties in Flevoland, Friesland, Gelderland, Groningen en Overijssel. Per locatie kunnen er meerdere activiteiten zijn, denk aan wonen, dagbesteding of ambulante begeleiding. Voor onze interne processen hebben we de JP onderverdeeld in kleinere overzichtelijke onderdelen. Dat noemen we kostenplaatsen. Eind 2023 hebben we **163** kostenplaatsen waar we cliënten ondersteunen of waaruit we ondersteuning organiseren.

ONS

Op 1 november 2022 zijn we overgestapt op ONS. De bedoeling was dat we hierdoor meer in één programma kunnen werken met een passend elektronisch cliëntendossier, maar ook met een praktisch medewerkerportaal, waarin collega's zelf kunnen roosteren en hun uren kunnen inzien en verwerken, met bijpassende app.

In de eerste periode hebben we ons gericht op het overzetten van de dossiers en de ondersteuningsplannen. We hebben ervoor gekozen om de ondersteuningsplannen vanuit 'waarnemen – aansluiten – toevoegen' weer kritisch door te lopen. Welke informatie is helpend en nodig om te verwerken? Met de gedragskundigen en collega's als kennisdragers hebben we ons vooral gericht op de inhoud. Zichtbaar was dat dit wel even oefening vroeg, gericht op 'hoe zet ik de informatie weg?', maar ook 'hoe maak ik gebruik van de verschillende knoppen?' We kwamen erachter dat sommige zaken handig zijn, dat je bijvoorbeeld de evaluatie (vanuit klinimetrie) kunt opsturen naar andere betrokkenen.

In 2023 waren er vragenuurtjes over het dossier, over de agenda, over registreren en fatteren en momenten waarop de werkwijze van het rooster werd uitgelegd en geoefend, zodat we echt van elkaar konden leren in het nieuwe systeem. Wat werkt voor jou en voor jouw locatie en wat werkt niet zo handig? Een manier die we zowel voor het rooster als het dossier ook nog komend jaar blijven doen.

In september 2023 hebben we de koppeling met de rapportage via Caren gemaakt (zie hieronder), een lang gekoesterde wens die er al was bij het aanschaffen van het systeem vóór ONS. Met behulp van Caren kunnen we vanuit professionaliteit en transparant werken mensen de ruimte geven om mee te lezen in hun eigen rapportage.

En zo ontwikkelen we steeds verder, kritisch kijkend naar de inhoud en passend bij de bedoeling, en hopen we met ONS een systeem te hebben dat het ons vooral makkelijker maakt in samenwerken, communiceren en vanuit ons vakgebied goed te blijven doen wat nodig is.

Caren

We vinden het belangrijk dat de mensen die we ondersteunen zoveel mogelijk hun eigen keuzes kunnen maken. En dat we – waar dat kan – aansluiten bij wat er al in de samenleving aanwezig is. Een cliëntportaal voor iemand die zorg krijgt, past hierbij. Caren is zo'n omgeving.

Caren is een persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO) van de cliënt. Vanaf 1 september 2023 faciliteert de JP dat ONS gekoppeld is aan die omgeving. Cliënten hebben daarnaast de mogelijkheid om hun account in Caren te delen met derden.



KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Wie wel of niet en hoe gebruik maakt van Caren is de vraag van de cliënt en diens wettelijk vertegenwoordiger/verwant. Dit gesprek kunnen wij ondersteunen, maar de beslissing ligt bij hen. In het voorjaar van 2024 maken zo'n 1800 cliënten/verwanten gebruik van Caren.

De Wegwijzer

Veel informatie over hoe we werken, waar we voor staan en wat er nodig is om goed te kunnen werken, staat op een interne website: JP Net. JP Net is verouderd, zowel vanuit technisch oogpunt als op sommige punten inhoudelijk. Daarom zijn we in april 2023 gestart met het opzetten van een interne kennisbank: de Wegwijzer. De Wegwijzer is onderdeel van JP Start. We zetten daar op één plek alle informatie over de JP kort, krachtig en overzichtelijk neer. De Wegwijzer vervangt én verrijkt de informatie die nu op JP Net staat.

Met de Wegwijzer creëren we één ingang wat zorgt voor duidelijkheid. We schrijven de inhoud vanuit de informatiebehoefte van de medewerker en publiceren het op een gebruiksvriendelijke manier. De informatie is altijd actueel. Naast gebruiksgemak speelt informatienoodzaak een rol, want soms móeten medewerkers iets weten. De uitgangspunten van de Wegwijzer zijn:

- Medewerker centraal
- Betrouwbaar en actueel
- Compact en overzichtelijk

In het hele proces denken collega's vanuit verschillende rollen en locaties, met verschillende interesses en met verschillende jaren werkervaring mee in (digitale) klankbordsessies. Op die manier betrekken we de organisatie bij de totstandkoming van de Wegwijzer en maken we met elkaar iets dat aansluit op de behoeften.

Medicatie-app

In het najaar van 2022 hebben we ONS in gebruik genomen. ONS biedt de mogelijkheid om aangereikte of toegediende medicatie digitaal af te tekenen. In 2023 hebben we een proef gedaan met een tiental locaties. Toedienlijsten worden door de apotheek digitaal aangeleverd in ONS. Na het aanreiken of toedienen tekent de medewerker direct af dat de toediening heeft plaatsgevonden. Het geven van risicovolle medicatie wordt door twee medewerkers gecontroleerd. Omdat deze digitale toedienlijsten altijd up-to-date zijn én medicatie in het bijzijn van de cliënt wordt afgetekend, wordt het risico op medicatiefouten kleiner. In 2024 gaan we de medicatie-app breder in de organisatie gebruiken.

Gegevens beschermen

We vinden veilige opslag van onze cliënt- en medewerkergegevens belangrijk. Medewerkers krijgen alleen toegang tot de gegevens die belangrijk zijn om hun werk te kunnen doen. Ook als we met mensen buiten de JP communiceren, willen we zeker weten dat de juiste mensen deze berichten krijgen. We maken daarom nu gebruik van 'veilig e-mailen'. We verifiëren op twee manieren dat het bericht naar de juiste ontvanger is verzonden (bijvoorbeeld door een e-mail én een sms).

Datalekken

In 2023 werd een laptop en een notitieblok uit een auto van een medewerker gestolen. Door snel te handelen, konden we de laptop op afstand versleutelen, zodat daarvan geen gegevens konden worden gestolen. De functionaris gegevensbescherming heeft deze melding beoordeeld. Het was niet nodig deze ook te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Centrale locatie

In 2022 en in de eerste helft van 2023 onderzochten we of de centrale locatie (het centraal bureau) in Deventer verbetering nodig had en zo ja, wat er zou moeten gebeuren. In de tweede helft van 2023 is besloten om een grootscheepse vernieuwing uit te stellen, omdat het ingrijpend en kostbaar is. We zullen de vraag naar huisvesting op termijn opnieuw stellen, maar dan vanuit een bredere insteek: investeren in het bestaande gebouw of zoeken naar andere opties.

Op de centrale locatie werken professionals die het primaire proces ondersteunen. Dat gebeurt met een – in verhouding tot de omvang van JP – compact team, een team dat vanuit betrokkenheid, inzicht en overzicht veel werk verzet en onze specifieke werkwijze in relatie tot wet- en regelgeving waarborgt. Het afgelopen jaar zijn er verschillende vraagstukken aan de orde geweest. Op basis van de eindrapportage van Jan Ravensbergen is bekeken waar binnen het centraal bureau minimaal versterking nodig is. Ten aanzien van de receptiefunctie en het secretariaat is een beperkte uitbreiding gerealiseerd.

Daarnaast zien we dat de wereld om ons heen ingewikkelder wordt en ons met wet- en regelgeving ‘bestookt’. Naast de bevindingen in de eerdergenoemde eindrapportage ten aanzien van de besturing van de JP is het nodig om beter te anticiperen op wet- en regelgeving, waarbij we uit blijven gaan van eenvoud. Daarom voeren we de rol van ‘stafmedewerker’ opnieuw in, maar dan met een bredere opdracht en andere naam, namelijk ‘secretaris raad van bestuur’.

Tenslotte is vastgesteld dat wij onze digitalisering en informatieveiligheid beter in regie moeten nemen. Besloten is om ons door KPMG te laten evalueren. Het doel van de opdracht is om inzicht te krijgen in de volwassenheid van de informatiebeveiliging en welke maatregelen we moeten nemen om een hoger niveau te behalen. Dit onderzoek gaat in 2024 van start.

Jaarrekening/resultatenrekening

Het resultaat over 2023 is **€ 1,99 miljoen**. Dat is € 3,65 miljoen lager dan het resultaat van 2022. De omzet is licht gestegen door indexatie. Daarentegen zijn de personeelskosten harder gestegen door CAO-verhogingen en door de inhuur van ZZP-ers.

2023 stond in het teken van het 25-jarig bestaan van de JP en er is ingezet op goed werkgeverschap: daar waar nodig is gekozen voor extra personeel en Leren & Ontwikkelen is meer gestimuleerd.

	2023		2022		2021	
Opbrengsten	156.950.312		148.019.197		141.397.464	
Personeelskosten	122.169.362	77,8%	110.422.777	74,6%	100.567.106	71,1%
Huisvestingskosten, locaties, etc.	20.851.467	13,3%	19.123.574	12,9%	17.933.410	12,7%
Overige kosten (waaronder ICT)	11.936.473	7,6%	12.829.814	8,7%	11.202.352	7,9%
Kosten	154.957.302 98,7%		142.376.165 96,2%		129.702.868 91,7%	
Resultaat	1.993.010 1,3%		5.643.032 3,8%		11.694.596 8,3%	



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Waar besteden we dat geld aan?

De stijging van de lonen en de salarissen komt grotendeels door de CAO-verhogingen, in mindere mate door de opgebouwde meeruren en uitbreiding van de formatie.

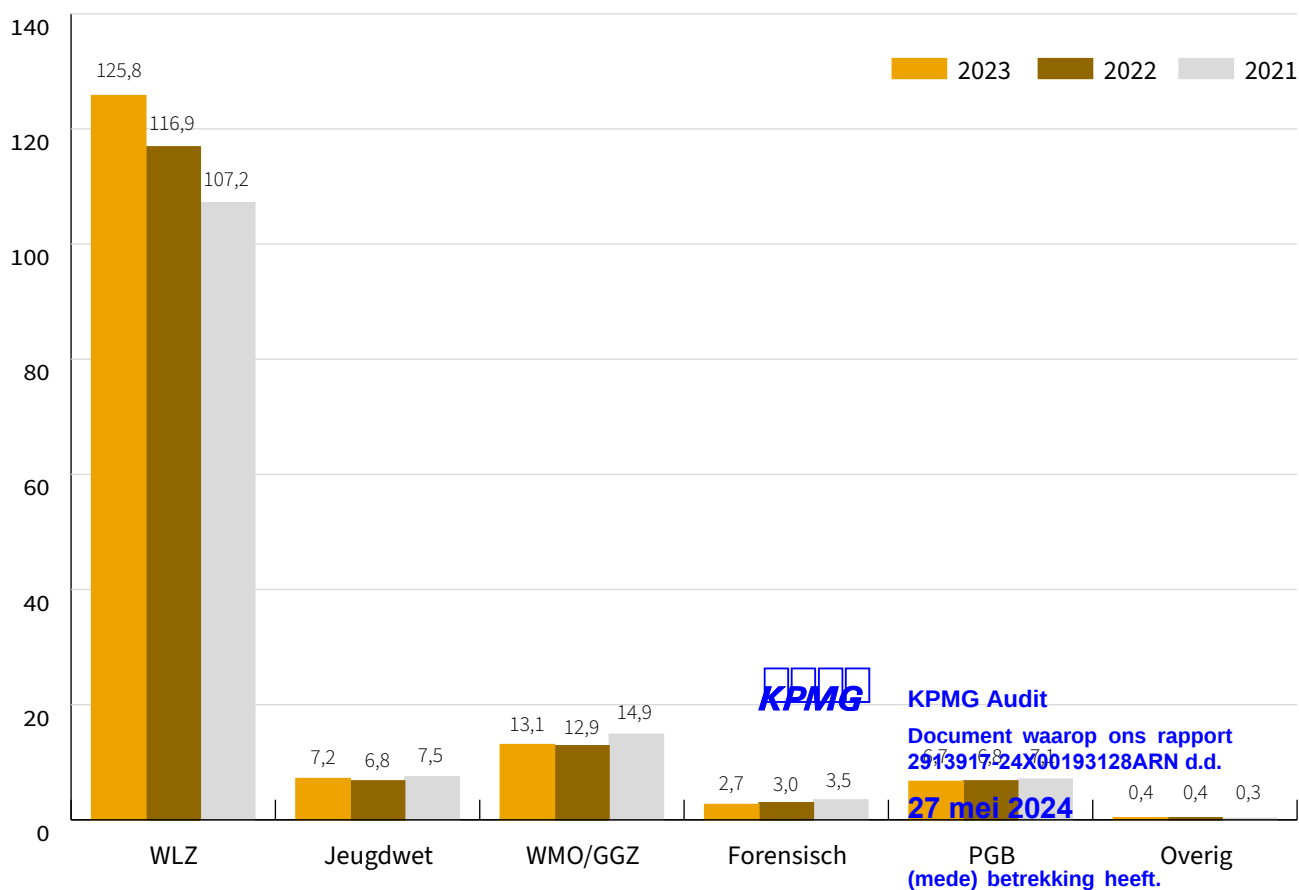
Ook in 2023 is de inzet van ZZP-ers meer geweest dan het jaar ervoor. Begin 2024 zijn er maatregelen getroffen om de inzet van ZZP-ers terug te brengen naar nul.

De kosten voor het 25-jarig jubileum zijn opgenomen onder de overige personeelskosten (personeel) en overige kosten (cliënten en relaties).

	2023
Huisvestingskosten, locaties, etc.	€ 20,9 miljoen
Overige kosten (waaronder ICT)	€ 11,9 miljoen
Personeelskosten	€ 122,2 miljoen
Lonen en salarissen (incl. WG lasten)	€ 108,2 miljoen
Uitbestede zorg	€ 9,3 miljoen
Overige personeelskosten	€ 4,7 miljoen
Totaal	€ 155,0 miljoen

Opbrengsten per financieringsbron (in miljoenen)

Het overgrote deel van de opbrengsten bestaat uit de WLZ. In de opbrengsten van Forensisch is een correctie uit voorgaande jaren verwerkt (+ € 0,2 miljoen). Er is geen grote toename te zien in de geboden ondersteuning. De groei wordt grotendeels veroorzaakt door de indexering.



Opbrengstverdeling

	2023	2022	2021
WLZ	80,7%	79,7%	76,3%
Jeugdwet	4,6%	4,6%	5,3%
WMO/GGZ	8,4%	8,8%	10,6%
Forensisch	1,7%	2,0%	2,5%
PGB	4,3%	4,6%	5,1%
Overig	0,3%	0,3%	0,2%

Wat hebben we, wat krijgen we, wat moeten we betalen

In totaal is er **€ 142,2 miljoen** aan bezittingen, waarvan **€ 22,2 miljoen** op hoofdzakelijk bankrekeningen. **€ 105,1 miljoen** is op korte termijn te verwachten van banken en anderen. Bij diverse banken is een bedrag van **€ 97,5 miljoen** te vorderen als deposito. Een ander deel van de bezittingen zit in gebouwen en inrichtingen van locaties, enz. (**€ 14,9 miljoen**).

Naast bezittingen heeft de JP ook verplichtingen aan medewerkers en anderen. Voor medewerkers hebben we bedragen gereserveerd voor jubilea en ziekte op de lange termijn. Dit zijn de voorzieningen van **€ 2,2 miljoen**. De andere verplichtingen aan medewerkers (onder meer loonbelastingen, pensioen, salaris, balansverlof) zijn **€ 20,4 miljoen**. Deze zijn onderdeel van de kortlopende verplichtingen.

Bezittingen	31 december 2023	Eigen vermogen/schulden	31 december 2023
Gebouwen en inventaris	€ 14,9 miljoen	Eigen vermogen	€ 117,4 miljoen
Kortlopende vorderingen	€ 105,1 miljoen	Voorzieningen	€ 2,2 miljoen
Banksaldi en contant geld	€ 22,2 miljoen	Kortlopende verplichtingen	€ 22,6 miljoen

Financieel gezonde organisatie

De JP is een financieel gezonde organisatie. Het is gebruikelijk dit uit te drukken in solvabiliteit (eigen vermogen/balanstotaal), een financiële peilstok voor de lange termijn. Deze is **82,6%**. Het gemiddelde in 2022 voor de gehandicaptenzorg is **45%**.

Het saldo op de bankrekeningen en deposito's geeft zekerheid voor verplichtingen op korte termijn. Deze positie is bijzonder goed.

Deze twee samen zorgen ervoor dat de JP financieel de rust en de ruimte heeft om ook op lange termijn te blijven doen wat nodig is voor cliënten en medewerkers.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

1.1 Balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-23 €	31-dec-22 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
- bedrijfsgebouwen en -terreinen		8.131.726	8.713.867
- machines en installaties		2.279.210	2.269.706
- andere vaste bedrijfsmiddelen		3.757.685	3.221.938
- vooruitbetaald op materiële vaste activa		752.319	215.157
Totaal materiële vaste activa		<u>14.920.940</u>	<u>14.420.668</u>
Vlottende activa			
Vorderingen	2		
- op handelsdebiteuren		2.777.677	2.370.733
- overige vorderingen		101.834.485	3.235.390
- overlopende activa		902.552	483.982
Totaal vorderingen		<u>105.514.714</u>	<u>6.090.105</u>
Liquide middelen	3	22.167.363	114.450.352
Totaal activa		<u>142.603.017</u>	<u>134.961.125</u>
PASSIVA			
Eigen Vermogen			
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten	4	117.432.567	115.439.557
Totaal eigen vermogen		<u>117.432.567</u>	<u>115.439.557</u>
Voorzieningen			
overige voorzieningen	5	2.215.164	1.871.434
Totaal voorzieningen		<u>2.215.164</u>	<u>1.871.434</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
- schulden aan leveranciers en handelskredieten	6	1.374.978	865.681
- belastingen en premies sociale verzekeringen		4.627.890	5.512.051
- schulden ter zake pensioenen		2.185.554	2.095.202
- overige schulden		14.766.864	9.177.200
Totaal kortlopende schulden		<u>22.955.286</u>	<u>17.650.134</u>
Totaal passiva		<u>142.603.017</u>	<u>134.961.125</u>



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

1.2 Winst- en verliesrekening over 2023

	Ref.	2023	2022
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	7		
Wet langdurige zorg		125.801.153	116.931.665
Jeugdwet		7.191.120	6.782.792
Forensische zorg		2.688.751	2.996.749
Baten uit onderaanneming		362.280	418.765
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		6.699.968	6.797.004
		<u>142.743.272</u>	<u>133.926.975</u>
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	8	13.678.310	13.564.825
Netto omzet		<u>156.421.582</u>	<u>147.491.800</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	9	<u>528.730</u>	<u>527.397</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		156.950.312	148.019.197
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	10	9.296.269	7.291.510
Lonen en salarissen	11	91.708.186	81.760.191
Sociale lasten	11	14.644.297	14.997.885
Pensioenlasten	11	6.520.610	6.373.191
Afschrijvingen op materiële vaste activa	12	1.726.428	1.676.977
Overige bedrijfskosten	13	32.770.836	29.903.865
Som der bedrijfslasten		<u>156.666.626</u>	<u>142.003.619</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		283.686	6.015.578
Rentebaten	14	-1.709.324	-23.222
Rentelasten		<u>-</u>	<u>395.768</u>
		<u>-1.709.324</u>	<u>372.546</u>
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>1.993.010</u>	<u>5.643.032</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2023	2022
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten		<u>1.993.010</u>	<u>5.643.032</u>



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



1.3 Kasstroomoverzicht over 2023

	Ref.	2023	2022
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		283.686	6.015.578
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	12	1.726.428	1.676.977
- mutaties voorzieningen	5	343.730	39.798
		2.070.158	1.716.775
Veranderingen in werkkapitaal:			
- vorderingen	2	-99.424.609	2.398.457
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	6	5.305.152	2.783.207
		-94.119.457	5.181.664
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-91.765.613	12.914.017
Ontvangen interest	14	1.709.324	23.222
Betaalde interest	14	-	-395.768
		1.709.324	-372.546
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		-90.056.289	12.541.471
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	1	-2.226.700	-2.256.581
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	-	442.721
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.226.700	-1.813.860
Mutatie geldmiddelen		-92.282.989	10.727.611
Stand geldmiddelen per 1 januari	3	114.450.352	103.722.741
Stand geldmiddelen per 31 december	3	22.167.363	114.450.352
Mutatie geldmiddelen		-92.282.989	10.727.611



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Spelregels van waardering en resultaatbepaling

Algemene gegevens

JP van den Bent stichting is gevestigd te Deventer, op het adres Hunneperweg 6, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41244488.

De belangrijkste activiteiten zijn het ondersteunen van mensen bij hun leven. Bijvoorbeeld bij wonen, werken, vrije tijd of contacten met anderen.

Verslaggevingsperiode

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

Uitgangspunten voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De uitgangspunten om de waarde van de bezittingen, schulden en het resultaat te bepalen zijn gebaseerd op de oorspronkelijke kosten, tenzij anders vermeld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden alleen opgenomen als ze ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Verliezen of verplichtingen op het moment dat ze bekend zijn. Deze verliezen moeten dan wel betrekking hebben op het boekjaar en moeten bekend zijn voor de datum van de controleverklaring door de accountants.

Continuïteit van de JP van den Bent stichting op termijn

In deze jaarrekening wordt er vanuit gegaan dat de JP van den Bent stichting haar activiteiten in de toekomst kan blijven voortzetten.

Vergelijking met voorgaand jaar

De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken. De volgende cijfers van 2022 onder de kortlopende schulden zijn gereclassificeerd.

Uit de kortlopende schuld t.b.v. Salarissen (was: € 815.702, is: € 132.674) is het bedrag voor de reservering JUS gehaald en in de jaarrekening 2023 gepresenteerd als Reservering vakantiedagen en JUS (was: € 740.298, is: € 1.423.326)



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



2. Uitgangspunten van waardering van activa en passiva

Bezittingen en schulden/ eigen vermogen

Bezittingen en schulden/ eigen vermogen worden tegen de aankoopprijs of prijs waarvoor het gemaakt is opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere uitgangspunten. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een bezit wordt alleen in de balans verwerkt wanneer we verwachten dit voor langere tijd in de toekomst te kunnen gebruiken om direct of indirect ondersteuning te bieden aan cliënten en we de waarde betrouwbaar kunnen bepalen (met bijvoorbeeld een inkoopfactuur).

Een verplichting wordt opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat er daadwerkelijk geld moet worden uitgegeven. De waarde hiervan moet betrouwbaar kunnen worden bepaald. Hieronder vallen ook reserveringen voor toekomstige kosten. Verplichtingen waarvan de waarde niet betrouwbaar kunnen worden bepaald worden vermeld als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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

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

JP van den Bent stichting doet haar werk in Nederland, waarbij logischerwijs op financieel vlak (ook de jaarrekening) alles in euro's wordt afgehandeld.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Materiële bezittingen

De materiële (tastbare) bezittingen worden gewaardeerd tegen aankoopprijs en verminderd met de afschrijvingen. Wanneer er redenen zijn om de waarde extra te verminderen wordt dit vermeld en ook in mindering gebracht op deze aankoopprijs.

Afschrijven is uitsmeren van de aankoopprijs over meerdere jaren, deze afschrijvingstermijn is gebaseerd op de zogenaamde economische levensduur. Technisch kan het langer meegaan, maar om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren is het vaak nodig iets eerder te vervangen. Dat is de economische levensduur, deze gebruiken we voor de afschrijvingstermijn.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aankoopprijs op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen/ grond en op vooruitbetalingen op bezittingen wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 3,33%
- Verbouwingen bedrijfsgebouwen: 5%
- Machines en installaties: 5%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 12,5%, 20% en 33,3

Als er subsidies of andere eenmalige bijdragen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Al het groot onderhoud van de bezittingen betreft die op de balans staan worden deze als een nieuw bezit geregistreerd. Hier wordt weer apart een afschrijving op geboekt. Hierdoor hoeft de JP van den Bent stichting geen reservering te maken voor toekomstig groot onderhoud.

Verkoop van materiele bezittingen

Voor verkoop beschikbare bezittingen worden gewaardeerd tegen boekwaarde (aanschafprijs -/- afschrijving) of lagere opbrengstwaarde.

Onderhanden trajecten WMO/jeugdzorg

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



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen reële waarde, het bedrag wat redelijkerwijs verwacht wordt te ontvangen. Wanneer de kans groot is dat het geld niet ontvangen wordt zal op dat moment de vordering worden afgeboekt, dit bedrag komt dan in de winst- en verliesrekening als kosten.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet op te vragen zijn, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die voortkomen uit de bedrijfsactiviteiten of voor verplichtingen die er zijn vanwege een overeenkomst of vanuit wetgeving. Deze verplichtingen zijn ontstaan door een gebeurtenis in het verleden en het is waarschijnlijk dat het in de toekomst geld kost, ook moet dit bedrag betrouwbaar in te schatten zijn.

Vervolgens worden deze toekomstige uitgaven gewaardeerd tegen de contante waarde die in de balans wordt opgenomen.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 1,0%.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in het tweede ziektejaar (uitgezonderd de Long-COVID waarvoor een periode van drie jaar geldt) van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2023 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

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

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

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

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Personele kosten

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

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

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

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

Ontslagvergoedingen

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



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Pensioenen

JP van den Bent stichting heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij JP van den Bent stichting. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. JP van den Bent stichting betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2023 bedroeg de dekkingsgraad 112,0%. Het pensioenfonds verwacht dat de beleidsdekkingsgraad eind 2032 weer op het vereiste niveau kan zijn. JP van den Bent stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. JP van den Bent stichting heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en eventueel aan derden betaalde (te betalen) rente.

Overheidssubsidies

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



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet en/of Jeugdwet-omzet heeft de instelling de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde Wmo-zorg en jeugdhulp in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

Waarderingsgrondslagen WNT

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



KPMG Audit

**Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.**

27 mei 2024

**(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.**

1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2023					
- aanschafwaarde	14.950.283	4.793.517	10.687.708	215.157	30.646.665
- cumulatieve afschrijvingen	6.236.416	2.523.811	7.465.770		16.225.997
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>8.713.867</u>	<u>2.269.706</u>	<u>3.221.938</u>	<u>215.157</u>	<u>14.420.668</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	18.889	226.930	1.443.719	752.319	2.441.857
- afschrijvingen	601.030	217.426	907.972		1.726.428
- desinvesteringen					
aanschafwaarde			43.734	215.157	258.891
cumulatieve afschrijvingen			43.734		43.734
per saldo	-	-	-	215.157	215.157
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-582.141</u>	<u>9.504</u>	<u>535.747</u>	<u>537.162</u>	<u>500.272</u>
Stand per 31 december 2023					
- aanschafwaarde	14.969.172	5.020.447	12.087.693	752.319	32.829.631
- cumulatieve afschrijvingen	6.837.446	2.741.237	8.330.008	-	17.908.691
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>8.131.726</u>	<u>2.279.210</u>	<u>3.757.685</u>	<u>752.319</u>	<u>14.920.940</u>
Afschrijvingspercentages	3,33% 5% 0%	5%	12,5% 20% 33,3%		



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

2. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
1 Overige vorderingen:		
Deposito's	97.500.000	-
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort WLZ	2.436.009	2.811.849
Forensische zorg	189.610	79.921
Gemeenten Jeugdwet en WMO	34.886	259.856
Nog te ontvangen bedragen	1.673.980	83.764
	101.834.485	3.235.390
2 Overlopende activa		
Vooruitbetaalde bedragen	163.811	156.722
Overige	738.741	327.260
	902.552	483.982
	102.737.037	3.719.372

Toelichting:

Onder de overige vorderingen en overige schulden is in totaal begrepen € 2.322.558 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren

	2023	2022	Totaal
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot			
Saldo per 1 januari		2.811.849	2.811.849
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	2.322.558		2.322.558
Bij/af: correcties voorgaande jaren			
Bij/af: betalingen/ontvangsten		-2.811.849	-2.811.849
Saldo per 31 december	<u>2.322.558</u>	<u>0</u>	<u>2.322.558</u>
Stadium van vaststelling ^(*)	b	c	

a = interne berekening, b = overeenstemming met zorgverzekeraar, c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

Waarvan gepresenteerd als:

	31-dec-23	31-dec-22
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.436.009	2.811.849
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-113.451	

	31-dec-23	31-dec-22
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	125.801.153	116.931.665
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	<u>123.478.595</u>	<u>114.119.816</u>
Financieringstekort	<u>2.322.558</u>	<u>2.811.849</u>

TABEL NACALCULATIE

Toelichting:	Realisatie algemeen	Ontvangen voorschotten	31-dec-23 €	31-dec-22 €
Gespecificeerd naar WLZ uitvoerder				
Zorgkantoor Zilveren Kruis	60.671.864	60.253.411	418.453	647.657
Zorgkantoor Arnhem	1.585.191	1.531.037	54.154	43.163
Zorgkantoor Nijmegen	8.363.784	8.292.029	71.755	137.088
Zorgkantoor Twente	46.035.233	44.314.769	1.720.464	1.824.271
Zorgkantoor Groningen	935.364	764.181	171.183	148.635
Zorgkantoor Midden IJssel				11.036
Totaal vorderingen uit hoofde van financieringstekort	<u>117.591.436</u>	<u>115.155.427</u>	2.436.009	2.811.849
Zorgkantoor Midden IJssel	8.209.717	8.323.168	-113.451	0
Totaal schulden uit hoofde van financieringsoverschot	<u>8.209.717</u>	<u>8.323.168</u>	<u>-113.451</u>	<u>0</u>
Totaal	125.801.153	123.478.595	2.322.558	2.811.849

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
1. Bankrekeningen	21.653.687	113.981.843
2. Webkassen locaties	513.676	468.509
Totaal liquide middelen	22.167.363	114.450.352

Toelichting:

In overeenstemming van het treasurystatuut worden tijdelijke middelen geparkeerd op rentedragende rekeningen. Eind 2023 is dit grotendeels op deposito's, deze staan verantwoord onder de overige vorderingen.

De liquide middelen staan tot een bedrag van € 252.111,96 (2022: € 252.111,96) niet ter vrije beschikking. Dit betreft gelden uit hoofde van door de bank afgegeven garanties met betrekking tot huur.

PASSIVA

4. Eigen Vermogen

Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten

Verloopoverzicht 2023

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten	115.439.557	1.993.010		117.432.567
Totaal	115.439.557	1.993.010	-	117.432.567

Verloopoverzicht 2022

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-22	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-22
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten	109.796.525	5.643.032		115.439.557
Totaal	109.796.525	5.643.032	-	115.439.557

5. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-23
	€	€	€	€	€
overige					
jubilea	1.650.749	264.533			1.915.282
langdurig zieken	220.685	79.197			299.882
Totaal voorzieningen	1.871.434	343.730	-	-	2.215.164

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening jubileumuitkeringen dient om aan de verplichting inzake de toekomstige jubileumuitkeringen te kunnen voldoen. Voor deze voorziening zijn schattingen gemaakt van de vertrekkans van medewerkers, toekomstige salarisstijgingen en de gemiddelde duur van het dienstverband per leeftijdscategorie.

De voorziening langdurig zieken betreft de verplichting van doorbetaling van salarissen langdurig zieken medewerkers gedurende de eerste 24 maanden van de ziekte voor medewerkers die naar verwachting niet terugkeren in het arbeidsproces. We vormen een voorziening vanaf het tweede ziektejaar.



KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



1.5 Toelichting op de balans

PASSIVA

6. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
- balansverlof	10.242.000	7.373.850
- salarissen	155.881	132.674
- reservering vakantiedagen en JUS	3.549.052	1.423.326
- gemeenten Jeugdwet en WMO	397.628	-
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot WLZ	113.451	-
- overige	308.852	247.350
Totaal overige schulden	14.766.864	9.177.200

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

Toelichting:

Huurverplichtingen

De JP van den Bent stichting heeft huurcontracten gesloten met een looptijd variërend van een maand tot tien jaar, waarbij het totaal van de jaarlijkse huur ca. € 15,6 miljoen bedraagt.

Specificatie in looptijden:

Huurverplichtingen met looptijd < 1 jaar	€ 12,2 mln
Huurverplichtingen met looptijd 1 - 5 jaar	€ 22,4 mln
Huurverplichtingen met looptijd 5 - 10 jaar	€ 5,5 mln

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

1.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

BATEN

7. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2023	2022
	€	€
Persoonsgebonden budgetten	6.699.968	6.797.004
Totaal	6.699.968	6.797.004

8. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2023	2022
	€	€
WMO (inclusief GGZ Beschermd Wonen)	13.062.144	12.947.350
Opbrengsten horeca en dagactiviteiten	616.166	617.475
Totaal	13.678.310	13.564.825

9. Overige bedrijfsopbrengsten

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

	2023	2022
	€	€
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	528.730	527.397
Totaal	528.730	527.397

Toelichting:

Onder de overige subsidies zijn de volgende subsidies opgenomen:

RVO: Subsidie Praktijleren	€ 303.671
Ministerie VWS: subsidie stagefondsregeling	€ 199.737
Subsidieregeling sectorplanPlus: Subsidie zij-instromers	€ 25.322

LASTEN

10. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2023	2022
	€	€
Personeel niet in loondienst	9.296.269	7.291.510
Totaal	9.296.269	7.291.510



KPMG Audit

Toelichting:

De stijging van ZZP'ers/ begeleiding door derden is doorgezet in 2023, begin 2024 is daarom besloten te gaan stoppen met de inzet van ZZP'ers. Dit effect wordt zichtbaar in 2024.

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



1.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

11. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Lonen en salarissen	86.997.680	76.673.563
Overige personeelskosten	4.710.506	5.086.628
Totaal Lonen en salarissen	91.708.186	81.760.191
Sociale lasten	14.644.297	14.997.885
Pensioenpremies	6.520.610	6.373.191
Totaal personeelskosten	112.873.093	103.131.267

Toelichting:

De stijging is met name te verklaren door de CAO stijging. Ook is er een stijging door de reservering van de opgebouwde meeuken en zijn er extra medewerkers in dienst gekomen.

Overzicht gemiddelde FTE

	2023	2022
Begeleiders	1.523,5	1.519,3
Locatieassistent/ Huishoudelijke medewerkers	162,9	157,4
Locatiecoördinatoren	154,2	142,3
Vakantiekrachten/ stagiaires	68,7	94,2
Gedragskundigen	20,5	16,7
Overige medewerkers	51,2	51,1
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.981,0	1.981,0
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

LASTEN

13. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.330.634	6.685.591
Algemene kosten	5.698.744	5.189.020
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	616.419	582.657
Onderhoud en energiekosten	4.759.519	3.669.284
Huur en leasing	14.365.520	13.777.313
Totaal overige bedrijfskosten	32.770.836	29.903.865

Toelichting:

De stijging van de meeste kosten is in lijn met de stijging van de CPI. De energiekosten zijn hierop een uitzondering. In 2022 werd hierop nog een compensatie ontvangen. Daarnaast is de prijsstijging in relatie tot voorgaande jaren is fors.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

1.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op JP van den Bent stichting. Het voor JP van den Bent stichting toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 205.000. De Raad van Toezicht heeft, op basis van 10 punten, het toepasselijke bezoldigingsmaximum vastgesteld op het bezoldigingsmaximum voor zorg- en jeugdhulp, klasse IV.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	T.S.G. Scholten- Hess	J.L.L. Vaessens
Functiegegevens	bestuurder	bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 12/09	01/01 - 30/4
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	99.839	N.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	10.487	N.v.t.
<i>Bezoldiging 2023</i>	110.327	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	143.219	N.v.t.
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet teruggontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022 bedragen x € 1		
Functiegegevens	bestuurder	bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	136.204	152.858
Beloningen betaalbaar op termijn	13.376	13.422
<i>Bezoldiging 2022</i>	149.580	166.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	199.000	199.000



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



1.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2023 bedragen x € 1	R.A. Helder
Functiegegevens	bestuurder
Kalenderjaar	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	17/7-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	6
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	538
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	212
Maxima op basis van de normbedragen per maand	177.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	114.056
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Bezoldiging in de betreffende periode	80.700
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	80.700
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	80.700
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

1.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2023 bedragen x € 1	J. van Dooren	K.A.M. Damen	I.E. Borghuis
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.350	14.350	14.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500	20.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022 bedragen x € 1			
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging	13.720	13.720	13.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.900	19.900	19.900

De totale bezoldiging is inclusief eventuele reiskosten.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	H. den Uijl	M.J.M. Melenhorst	C.J. op den Brouw-Zaaijer
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.350	14.350	14.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500	20.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022 bedragen x € 1			
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging	13.720	13.720	13.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.900	19.900	19.900



KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2905517-24X90743126ARN d.d.
27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



1.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	J.L.L. Vaessens	T.S.G. Scholten- Hess
Functiegegevens	bestuurder	bestuurder
Functie bij beëindiging dienstverband	01/01 - 30/4	13/09-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023	2023
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband		
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	52.307	59.284
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	75.000	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	52.307	59.284
Waarvan betaald in 2023	52.307	58.449
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Honoraria accountant

	2023 €	2022 €
De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	404.173	131.890
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	31.834	30.117
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten (waaroner advisering inzake "Experiment vernieuwend verantwoorden").	113.167	45.122
Totaal honoraria accountant	549.174	207.129

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2023 (2022) hebben betrekking op de totale honoraria waarvan gedurende 2023 (2022) de factuur is ontvangen, ongeacht of de werkzaamheden betrekking hebben op boekjaar 2023 (2022).

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

1.7 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van de JP van den Bent stichting heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 24 mei 2024.

De raad van toezicht van de JP van den Bent stichting heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 24 mei 2024.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Stichting Cura Twente is overgenomen per 1 januari 2024.

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

W.G.
R.A. Helder 24 mei 2024

W.G.
I.E. Borghuis 24 mei 2024

W.G.
M.J.M. Melenhorst 24 mei 2024

W.G.
J. van Dooren 24 mei 2024

W.G.
H. den Uijl 24 mei 2024

W.G.
C.J. op den Brouw-Zaaijer 24 mei 2024



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



2 OVERIGE GEGEVENS

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Conform artikel 18, lid 5 van de statuten staat het positieve resultaat ter beschikking van de Raad van Bestuur, met dien verstande dat het resultaat uitsluitend kan worden aangewend ten bate van een in gevolge artikel 5, lid 1, sub c Wet op de vennootschapsbelasting 1969 vrijgesteld lichaam of een algemeen maatschappelijk belang.

2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de laatste pagina's



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2905517-24X00193126ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Kwaliteit van dialoog en intern toezicht

Samenwerken & zeggenschap

Met elkaar in gesprek gaan en blijven, benoemen wat je doet en hoe je dat doet, vertellen wat goed gaat, maar óók wat je lastig vindt. Vragen aan elkaar stellen, nieuwsgierig zijn, signalen delen. Het zijn allemaal aspecten van samen de dialoog voeren. Als je dat doet, sta je stil bij je handelen. Dan reflecteer je en leer je met en van elkaar. Hiermee houd je ook samen toezicht. Door met elkaar in gesprek te blijven, blijven we bij de bedoeling van ons werk.

In die dialoog is zeggenschap belangrijk binnen de JP. Met elkaar zijn we verantwoordelijk voor de kwaliteit van dienstverlening, de kwaliteit van arbeid en de kwaliteit van middelen. Dat doen we samen. Daarom denken collega's mee als er ontwikkelingen zijn, als er bijvoorbeeld nieuwe ondersteunende systemen nodig zijn of als er een nieuwe bestuurder moet worden aangetrokken. En is het vanzelfsprekend dat medewerkers, cliënten én verwanten betrokken worden bij alle ontwikkelingen binnen de JP.

Dat is ook wat Astrid Zwijnenberg, medewerker van het centraal bureau, in het verhaal *Weg met zeggenschap* vertelt: 'Uiteindelijk willen we allemáál dat het goed gaat met de JP. Want dan gaat het ook goed met de mensen die we ondersteunen én de mensen die er werken. Vanuit dat oogpunt met elkaar optrekken, dat is de basis. Samen maken we de JP.'



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Weg met zeggenschap!

Zeggenschap. We kijken er anders naar. Bij de JP willen we namelijk dat iederéén kan meepraten. Dat niet een klein groepje, maar élke collega de kans krijgt om zijn of haar stem te laten horen. Over de kwaliteit van ons werk bijvoorbeeld en over hoe het reilt en zeilt bij de JP. Maar hoe organiseren we die zeggenschap (goed)? En wat levert dat op?

Eerst even over de kop boven dit verhaal. Want kijk je naar hoe de JP georganiseerd is, dan sluit die zin allesbehalve aan. En toch slaat het volgens Astrid Zwijnenberg, medewerker op het centraal bureau, de spijker op z'n kop: 'In een ideale wereld zou het woord zeggenschap niet hoeven bestaan. Gewoon omdat het zó vanzelfsprekend is dat iedereen meepraat. Dat is natuurlijk (nog) niet zo, maar dromen mag!' Mirella van Faassen, coördinerend begeleider bij de JP, voelt dat ook zo. 'Soms hebben mensen het over 'medezeggenschap'. Daar ga ik dus meteen van áán. Want uit dat 'mede' spreekt gewoon hiërarchie. Zo van: het wordt ergens bedacht en jij mag er nog wel even iets over zeggen. Maar bij de JP werkt dat niet zo. Hier is het gewoon vanzelfsprekend dat je kunt meepraten. Dat zit in onze cultuur.'

'Ik verwachtte een onderhandeling. Maar even later stond ik met tips en goede raad weer buiten'

Mirella van Faassen, coördinerend begeleider

Van onderhandelen... naar samenwerken

Hoe zeggenschap nu georganiseerd is bij de JP, is het resultaat van een jarenlang proces. Langzaam groeide de organisatie naar een minder klassieke vorm. Collega's Astrid en Mirella, vroeger allebei betrokken bij de OR, vertellen kort over die tijd. Mirella: 'Voor ons werd in die periode steeds duidelijker dat wij, de OR en de besturing



Coördinerend begeleider Mirella van Faassen



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Astrid Zwijnenberg, medewerker centraal bureau

van de JP, hetzelfde doel voor ogen hadden. Dat kwartje viel tijdens één van mijn eerste OR-vergaderingen. Ik bereidde me erop voor te gaan onderhandelen. Maar eenmaal in gesprek, kwam de bestuurder met allerlei aanvullingen en goede tips: “Heb je hier al aan gedacht? En heb je die ene collega al even gevraagd?” Ik kwam voor de onderhandeling, maar kreeg er samenwerking voor terug. In de loop van de tijd merkte ik dat er een andere manier van werken ontstond. Veel meer vanuit gezamenlijkheid en vertrouwen.’ Astrid vult aan: ‘Dat zoiets werkt, heeft ook met goed werkgeverschap en openheid te maken; je bent niet van de ene óf van de andere partij. Uiteindelijk willen we allemaal dat het goed gaat met de JP. Want dan gaat het ook goed met de mensen die we ondersteunen én de mensen die er werken. Vanuit dat oogpunt met elkaar optrekken, dat is de basis. Samen maken we de JP.’

Op een andere manier zeggenschap organiseren, gaat niet over één nacht ijs. Het is een proces van inzichten, verbinden en bijsturen. Dat proces startte met het besef -ergens tussen 2005 en 2010- dat we het anders wilden, vanuit de gedachte dat we bij de JP allemaal hetzelfde voor ogen hebben. Gaat het goed met cliënten en met medewerkers? Dan gaat het ook goed met de JP. Hoe we die omslag maakten, lees je in Zicht op de JP 2022.

Hoe zit het nú met zeggenschap?

Kortgezegd: voor het grootste deel ligt zeggenschap op de locaties. Bij de mensen, daar waar het hoort. Volgens Mirella en Astrid begint die zeggenschap altijd bij een goed gesprek. Mirella: ‘Een werkoverleg is daar een logisch moment voor. Ben je het ergens mee eens? Of zie je het juist anders? Simpel, dan bespreek je dat met elkaar. Zijn het signalen waarmee de JP ook in de rest van de organisatie iets kan of zou moeten? Dan gaat dat meestal via ‘de lijn’. Dat betekent dat zo’n signaal via de locatiecoördinator naar het lokale overleg gaat en, als er soortgelijke signalen zijn, uiteindelijk bij het JP overleg op tafel komt. Daarin bekijken de regiocoördinatoren en de bestuurder samen of het onderwerp ook ‘organisatie-breed’ om meer perspectief vraagt. Zo ja, dan vloeren daar bijvoorbeeld bijeenkomsten uit voort. Denk aan ‘Jij maakt de JP-dagen’, themabijeenkomsten of inspiratiedagen. Die onderwerpen gaan ons allemaal aan, ze zijn locatie-overstijgend, zoals dat zo mooi heet.

KPMG
KPMG Audit
Document waarin ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.
27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Uit de praktijk: zeggenschap in het nieuwe functiehuis

- **Eind 2022**
In de bijeenkomsten over 'goed werkgeverschap' vertellen medewerkers welke onderwerpen zij belangrijk vinden. Het wordt bevestigd dat het onder de loep nemen van het functiehuis belangrijk is.
- **Voorjaar 2023**
Er wordt gestart met vier werkplaatsen in de regio's, waarin ongeveer vijftig collega's met elkaar bespreken hoe we werken en hoe de JP georganiseerd is. Met die opbrengsten brengen we, samen met de externe partij FGW, in kaart of de huidige functies nog aansluiten of dat er aanpassingen nodig zijn.
- **Najaar 2023**
Ruim honderd collega's geven in veertien regio-sessies hun reactie op de nieuwe concept-functiebeschrijvingen en de samenhang daartussen.
- **Het vervolg in 2024**
Deze eerste fase ronden we in 2024-2025 af. Daarna volgt een tweede ronde (met nieuwe bijeenkomsten) voor de overige functies.

(Mee)praten vanuit de haarvaten

Waar zie je zeggenschap nog meer bij de JP? Vraag je het Astrid en Mirella, dan zie je zeggenschap eigenlijk in alles. Soms groots, maar vaak ook subtiel. Astrid: 'Want het is niets anders dan meedoen, meepraten en meebeslissen. Dat is zó verweven met onze cultuur, veel meer dan wanneer je dat in een vaste vorm giet of er een aparte groep mensen van maakt.' Ze denkt even na. 'Eigenlijk vinden we het vanzelfsprekend dat er een oproep komt als er iets speelt. Wie er wil meedenken over de website is er bijvoorbeeld één. Iedereen mag meedenken, maar het hóeft natuurlijk niet. Zo krijg je input van gemotiveerde mensen, omdat ze er affiniteit mee hebben.'

Mirella: 'Ik denk dat het soms lastig is om te benoemen, omdat zeggenschap al heel klein begint. Elke collega heeft er elke dag mee te maken. Hoe je werkplek eruitziet bijvoorbeeld, daar heb je invloed op. Zo was onze locatie aan een opknapbeurt toe. Dat konden we door een bedrijf laten doen, maar veel mooier is dat collega's daar zelf een plan voor maakten, zoals ze dat thuis ook gewend zijn. Of als er een richtlijn moet worden herzien, bijvoorbeeld voor een overlijden op locatie; waarom zouden we zoiets op het centraal bureau bedenken terwijl de mensen op een locatie er echt mee te maken hebben gehad? Zij weten uit ervaring wat er op zo'n moment nodig is. We nodigen hen bijvoorbeeld uit om met een richtlijn aan de slag te gaan. Voor ons is dat logisch.' Astrid: 'Tegelijkertijd vraagt het ons ook om scherp te blijven om zulke processen goed te borgen. Daarin leren we ook steeds en sturen we bij.'

Om zeggenschap op deze manier te organiseren, is het nodig dat het sterk in de cultuur van en de mensen bij de JP verweven zit. Dat is ook wat de JP aanmoedigt. In de nieuwe functiebeschrijvingen is zeggenschap dan ook opgenomen. We verwachten dus ook dat collega's het laten horen van hun stem als een verantwoordelijkheid van henzelf zien.

Zeggenschap is overal

Nog een sprekend voorbeeld is als er nieuwe medewerkers worden aangenomen. Regelmatig worden op de locaties collega's, cliënten en verwanten bij de sollicitatieprocedure betrokken. Werkt er een kandidaat een dag 'op proef' mee, dan wordt er naar hun mening gevraagd. Astrid: 'En dat zie je nu ook met de aanstelling van een nieuwe bestuurder. Ook daar werken we met een commissie bestaande uit een mix van collega's en verwanten. Samen adviseren ze de raad van toezicht.' Mirella: 'Tja, dat moet wel passen, hoor. Want bij ons op het kortverblijfhuis wonen mensen relatief kort. Daar hebben we geen speciale commissie bij sollicitaties. Maar natuurlijk vraag ik wel altijd even aan een paar mensen hoe ze het met een kandidaat vinden.'

En daar raakt Mirella precies de kern waarom zeggenschap zo moeilijk te vangen is: omdat wat werkt en nodig is, voor elke locatie weer anders is. Ook dát is maatwerk. Net als hoe we mensen ondersteunen. Dat is voor ons dus heel logisch.

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

‘Dat het voor de JP logischer is, betekent niet dat het ook makkelijk is’

Interim-bestuurder Ronald Helder over zeggenschap bij de JP

Hoe kijkt de JP naar zeggenschap?

‘Mensen willen graag invloed hebben op hun directe omgeving. Dat is de basis waar de JP sterk van uitgaat. Maar... die omgeving is overal anders. In Tiel is de cultuur van mensen en de locaties misschien wel heel anders dan in Groningen. Wat dáár nodig is, kun je niet op een centraal bureau bedenken. En dat geldt ook voor de werkomstandigheden. Daarom is het belangrijk om zeggenschap daar te organiseren waar het hoort.’

‘Hier op het centraal bureau kan ik niet bedenken wat goed is voor iemand in Hengelo. Dáár moet het gebeuren’

Ronald Helder, interim-bestuurder

En hoe krijgt zeggenschap op een locatie vervolgens vorm?

‘De locaties creëren ongeveer 80% van de begeleiding en de werkomstandigheden. Daar hebben het team en de locatiecoördinator alle middelen om de ondersteuning goed te laten zijn en het werk aangenaam te maken. De basis daarvoor is het gesprek in het team, waar nodig het advies van een gedragskundige en een regiocoördinator die meekijkt. Samen vormen ze een belangrijke waarborg.’

En hoe zit het met die andere 20%?

‘Dat is het deel dat iedereen bij de JP aangaat. Thema’s zoals een reiskostenvergoeding die verandert, een cao, het functiehuis of zorginhoudelijke vraagstukken. Dat gaat zóveel mensen aan, daar moet iedereen kennis van kunnen nemen. Binnen de JP is het de cultuur om daarvoor bijeenkomsten te organiseren, werkplaatsen om onderwerpen uit te denken of sessies om inspiratie te delen. Die gemeenschappelijkheid en verbinding is onmisbaar, juist omdat we werkomstandigheden en onze kwaliteit van dienstverlening zo lokaal organiseren. Dat lijkt misschien ‘de makkelijke weg’, maar in feite is dat een zwaardere verantwoordelijkheid dan bijvoorbeeld een klassieke OR-vergadering met aangedragen onderwerpen.’

Waarom is dat zwaarder?

‘Omdat je als organisatie constant sensitief moet zijn. Je moet blijven signaleren en aanvoelen wanneer iets breed bespreekbaar gemaakt moet worden. Alleen zó kunnen mensen erop vertrouwen dat hun stem ook serieus genomen wordt. Daarvoor moet je signalen uit de organisatie blijven ophalen, bijvoorbeeld via het lokale overleg en het JP overleg. En dat geldt ook voor (maatschappelijke) ontwikkelingen buiten de JP. We moeten steeds scherp zijn op de vraag: is het nodig dat we met dit signaal JP breed iets doen? Is het antwoord ‘ja’, dan plannen we daar bijeenkomsten, scholingen of lezingen voor. Van Friesland tot aan de Betuwe toegankelijke, bereikbare bijeenkomsten om dit met elkaar te kunnen delen en te bespreken. Voor mij is dat zeggenschap in optima forma.’



KPMG Audit

**Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.**

27 mei 2024

Wat is er nodig van collega’s?

‘Eigenaarschap is heel belangrijk. Dat iedereen zich eigenaar voelt van zijn eigen werk, voor zijn of haar eigen functie. Dat is de bedoeling hiervan: denk mee, wees eigenaar van je werk en je werkomstandigheden. En vooral: praat erover. Zo simpel is het. Het zijn allemaal open deuren eigenlijk.’

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



***‘Dit gaat niet over notulen of agendastukken.
Dit gaat over betrokkenheid, relaties en inhoud.
Dit gaat over verbinding’***

Ronald Helder, interim-bestuurder

Hoe is dat voor jou als interim-bestuurder?

‘Het kost meer tijd, maar het is ook leuker. Het is een heel ander proces. Een OR is strak georganiseerd met vergaderingen en agendastukken. Terwijl dit een meer dynamisch en sociaal proces is, waarbij je in verbinding met elkaar bent. Daarbij is het nodig dat je oprecht geïnteresseerd bent in de ander en goed luistert. En vertrouwen. Als bestuurder moet ik erop kunnen vertrouwen dat mensen hun verantwoordelijkheid nemen en dat ze de onderwerpen op tafel leggen die nodig zijn. Je moet vertrouwen op gedrag van collega’s en op de cultuur van de JP. Daarop sturen, daar is de JP heel sterk in, waar andere organisaties vaak meer op controle zitten. Hier is geen dashboard met cijfers en lampjes waardoor het lijkt alsof alles goed gaat, terwijl de rook onder de motorkap vandaan komt. Hier waarborgen we in cultuur en gedrag: we gaan ervanuit dat mensen doen wat ze zeggen. En eigenlijk is dat toch ook heel normaal.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Hoe de stem van cliënten wordt gehoord

Zeggenschap is overal, zeggen we bij de JP. Maar zeggenschap is ook voor iederéén. Hoe de JP zeggenschap organiseert voor collega's, beschrijven we in het verhaal 'Weg met zeggenschap!'. Maar hoe zit dat voor cliënten en verwanten? Hoe praten zij mee over het reilen en zeilen bij de JP?

Zeggenschap. Dat is kunnen meedenken en meepraten over wat er speelt. De stem van cliënten en ouders of verwanten is onmisbaar in de ondersteuning. Denk aan een cliënt die met een begeleider bespreekt hoe hij of zij wil leven of een verwante die meer betrokken wil worden. Maar zeggenschap zit óók in het praktische, in 'hoe het gaat' op de locatie. Een cliënt die een wens heeft voor een activiteit of een uitje of een ouder die pleit voor een gezamenlijke ruimte. Inhoudelijk of praktisch, uiteindelijk kun je dat niet los van elkaar zien. Want in de basis komt alles weer terug bij hoe mensen willen leven. Zeggenschap bij de JP is dus heel gelaagd. Maar krijgt altijd vorm op de locatie, in verbinding met elkaar.

Gezien en gehoord worden, daar gaat zeggenschap om

Zeggenschap is maatwerk

Hoe bij de JP zeggenschap voor cliënten en verwanten wordt ingericht, verschilt per locatie. Wat 'werkt' voor de ene locatie, kan elders anders zijn. Dat heeft bijvoorbeeld te maken met de cultuur en de geschiedenis van een plek. Zo zien we bijvoorbeeld dat op locaties die door ouders werden gestart (ouderinitiatieven), er vaker gezamenlijke initiatieven zijn. En dat waar mensen zo zelfstandig mogelijk in een eigen appartement wonen, zeggenschap vaker individueel vorm krijgt. In al die diversiteit is er toch een belangrijke verbindende factor: de dialoog. Georganiseerd of ongeorganiseerd, formeel of informeel. We noemen 5 voorbeelden van zeggenschap op de locaties:

1. Zeggenschap in de cyclische momenten

Elke drie maanden is er een gesprek over de ondersteuning van een cliënt. Waar mogelijk mét de cliënt, met ouders of verwanten en (interne en externe) professionals. Samen kijken zij wat er nodig is. Alles passeert hier de revue: ervaringen, gedachten en meningen. Over de professionele ondersteuning, maar ook praktische punten. Cyclisch werken doen we op alle locaties en is een onmisbaar moment waar zeggenschap vorm krijgt.

2. Zeggenschap in verschillende (informele) overlegvormen

Op locaties kunnen cliënten in allerlei (overleg)vormen van gedachten wisselen. Bijvoorbeeld in een groepsgesprek, bewonersoverleg, commissie of cliëntenvergadering, zoals op locatie IJsselwaard in Kampen (zie verderop in dit verhaal). Onderwerpen die cliënten bezighouden, komen daarin aan bod. Van de wens voor een uitje tot het gebruik van gezamenlijke ruimtes. Soms is er een ideeënbus waar iedereen ideeën kan inbrengen. En er zijn verschillende overleggen van en met ouders en verwanten, bijvoorbeeld met het bestuur van een ouderinitiatief.

3. Zeggenschap in een formele cliëntenraad

Ze zijn er niet veel bij de JP, maar ze zijn er: formele cliëntenraden. In Oentsjerk bijvoorbeeld (zie verderop in dit verhaal). Met een voorzitter, secretaris en natuurlijk cliënten. En er is een agenda, vergaderstukken en notulen. In deze overlegvorm wordt alles besproken wat een locatie aangaat.

4. Zeggenschap in schriftelijke onderzoeken

Elk jaar stuurt de JP een vragenlijst uit om de ervaringen en meningen op te halen van de mensen die betrokken zijn bij de JP. Het ene jaar voor medewerkers en het andere jaar voor cliënten en verwanten. Wat gaat goed en wat kan beter? Daarmee zien we wat er speelt en wat er nodig is. Bovendien zijn deze vragenlijsten een belangrijk instrument in de kwaliteit van onze dienstverlening.

5. Zeggenschap in de (dagelijkse) verbinding

Misschien wel het allerbelangrijkste én tegelijk het meest eenvoudige: zeggenschap zit in het dagelijkse contact. Als het goed gaat, maar ook als het minder gaat. Door even binnen te lopen of met een extra telefoontje of mailtje. Gezien en gehoord worden, daar gaat zeggenschap om.

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



(Mede)zeggenschap bij It Lijsket / Rengersweg in Oentsjerk

Dick Boymans: vader van Germ (36 jaar), bewoner bij It Lijsket

Margje Tjeerdsma: begeleider

De locatie in Oentsjerk bestaat nu 13 jaar en ontstond als initiatief van ouders. Sinds anderhalf jaar is er een formele cliëntenraad die bestaat uit 5 personen: een (plaatsvervangend) voorzitter, een secretaris en twee bewoners.

Hoe is de cliëntenraad ontstaan?

Dick: 'Vanaf het begin dat de JP aansloot bij ons project voor de realisatie van de woonboerderij, was er overleg. Een hele tijd liep dat erg goed. De bewoners hadden via ons, de ouders, inspraak in de ondersteuning en hoe het op de locatie georganiseerd was. Daarna ging het – door allerlei oorzaken – een tijdje mis. Sommige bewoners die er vanaf het begin bij waren, vertrokken en er kwamen andere mensen voor terug. Je bent elkaar even kwijt, maar gelukkig hebben we elkaar inmiddels weer kunnen vinden. Die onrustige periode leidde in 2022 tot de oprichting van een cliëntenraad. Daarin doen twee bewoners actief mee, zij dragen ook onderwerpen aan en halen de geluiden op bij hun medebewoners. Zij zijn als het ware onze ogen en oren, zij ervaren hun leefsituatie het meest direct.'



Een cliëntenraad is de meest formele vorm. Waarom kozen jullie daarvoor?

'Ik denk omdat de vertrouwensbasis er op dat moment niet was en dat werd door veel ouders in meerdere

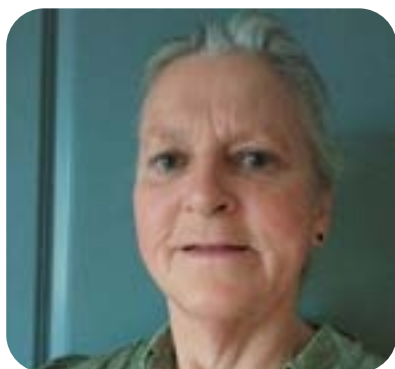


(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

opzichten als nadelig ervaren voor de bewoners. Bij de totstandkoming van onze cliëntenraad vormde de Wet op medezeggenschap van cliënten in zorginstellingen onze leidraad. Het overleg formeel inrichten hielp ons om dat vertrouwen weer op te bouwen. Want zo'n periode neem je met je mee, maar je wilt het ook kunnen afsluiten en weer constructief verdergaan. Dat is in het belang van de bewoners, zij staan op nummer één. Zij zijn erbij gebaat dat de neuzen dezelfde kant op staan. Dat vertrouwen moest weer opnieuw vorm krijgen. En het mooie is, de cliëntenraad is er primair voor de bewoners, maar heeft ook nog een ander effect: het geeft ons de mogelijkheid om ouders om hen heen samen te houden. Het zorgt voor verbinding. Je moet het toch samen klaarspelen, dat is onze opdracht als ouders en JP. Zo zie ik dat echt.'

De cliëntenraad gaat nu het tweede jaar in. Hoe gaat het?

'In het begin was het qua vorm en inhoud nog wat onwennig. Maar we hebben het gevoel met elkaar op de goede weg te zitten. Een poosje geleden was er een evaluatiemoment. Op veel vlakken kregen we een voldoende, maar natuurlijk is er ook ruimte voor verbetering. Als cliëntenraad zouden we graag zien dat het wat minder gaat over de dagelijkse zaken en meer over overstijgende zaken die bepalend zijn op het gebied van ondersteuning en organisatie.'



Margje, jij bent begeleider. Hoe ervaar jij zeggenschap van de mensen die je ondersteunt?

'Dat het ontzettend belangrijk is dat er naar hen geluisterd wordt. Dat een ander niet over hen beslist, maar dat ze zelf een stem hebben. De cliëntenraad helpt hen daarbij, maar daar ben ik persoonlijk niet bij betrokken. Het meest belangrijk voor mij is het nauwe contact met ouders. Zeker als ze regelmatig langskomen, maak je makkelijk een praatje over de praktische dingen. En natuurlijk zijn er de inhoudelijke evaluaties. Daarin bespreken we elke keer de ondersteuning: 'is dit passend, moeten we iets aanpassen?' Soms is de visie van ouders anders dan die van ons. Zij maken hun ideeën duidelijk vanuit de relatie met hun kind en wij doen dat vanuit professioneel oogpunt. Samen

vinden we daar onze weg in. Verder snijden ouders zelf ook onderwerpen aan tijdens die evaluaties. Wat hen zelf bezighoudt of hun kinderen. Want sommige bewoners kunnen hun wensen en behoeften goed aangeven, maar een aantal kan dat ook niet. Voor hen zijn hun ouders of verwanten daarin ontzettend belangrijk.'

Dick, wat heb jij nodig in de samenwerking met de JP?

'Dat we erop kunnen vertrouwen dat we hetzelfde doel hebben. Want zoals Margje al zei: als ouder heb je ideeën, daar is ruimte voor nodig. Andersom moeten wij ons als ouders ook kunnen afvragen: werkt mijn idee überhaupt wel? Om dat uit te wisselen, heb je een basis van vertrouwen en dialoog nodig. In die wisselwerking is waardering ook belangrijk. Want natuurlijk trekken we aan de bel als er iets niet goed gaat, zo zit de mens in elkaar. En dat moet ook. Maar het is óók onze plicht om als ouders onze waardering uit te spreken, te laten blijken dat we blij zijn met de dingen die goed gaan.' Margje: 'Ja dat is ook zo. We hebben bijvoorbeeld net een heel fijn stampotbuffet gehad, dat werd ons aangeboden door de ouders. Dat zijn waardevolle momenten. Het gebaar zelf, maar ook dat je elkaar even in een andere sfeer ontmoet.' Dick: 'Zulke momenten helpen bij cohesie. Net als dat we met een aantal ouders elk jaar de woonboerderij een voor- en najaarsbeurt geven. We worden een dagje ouder, maar de wil is aanwezig om ook op dat vlak een steentje bij te dragen. We moeten het echt samen blijven doen.'



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Zeggenschap bij IJsselwaard in Kampen

Lilian Westendorp: moeder van Bas (32 jaar), die een-op-een-begeleiding krijgt bij de JP

Ruud Vreugdenhil: begeleider van Bas

Zo'n 9 jaar geleden startte een groep bevlogen ouders de locatie IJsselwaard in Kampen. Ze kozen voor de JP als zorgaanbieder. Bij IJsselwaard krijgt zeggenschap op allerlei manieren vorm, onder andere met een vergadering voor cliënten.

Hoe werkt dat, een cliëntenvergadering bij IJsselwaard?

Ruud: 'In de cliëntenvergadering kan het overal over gaan. Over de indeling van de fietsenshuur bijvoorbeeld. Want die pilde uit, tot grote ergernis van een aantal mensen.' Lilian: 'Ik weet nog dat er een bewoner was die daar destijds een mooi plan voor heeft bedacht. Dat plan is besproken en uitgevoerd.' Ruud: 'Of onlangs de aanschaf van een Nintendo Switch. Superduur spul natuurlijk. We hebben een kast met een slotje, daar hadden we het in kunnen bewaren. Maar dan sla je wel iets over. Namelijk: wat vindt de bewoner ervan? Dat hebben we dan ook in de cliëntenvergadering besproken: "Jongens, waar kan de Nintendo veilig staan? En wat als er iets kwijtraakt of stuk gaat?" Samen kwamen we tot een goede oplossing: de Nintendo kwam gewoon in de gezamenlijke keuken, de bewoners ruimen zelf op na het gamen. En er kwam een onderdelenlijstje, dat wij eens per maand even nalopen. Is er iets kwijt, dan bespreken we dat. Maar tot nu toe gaat dat goed.' Lilian: 'Omdat je ze eigenaar maakt en daarmee ook verantwoordelijk met elkaar.'



Hoe werkt zeggenschap voor jouw zoon, Lilian?

Lilian: 'Voor Bas werkt die zeggenschap iets anders. Bas kan zelf niet deelnemen aan een cliëntenvergadering, omdat hij zijn behoefte niet in woorden kan uitdrukken. In zijn dagelijks leven kun je wel zien waar zijn behoefte ligt. Hij kan keuzes maken met een woord of in gedrag. Daarvoor moet je hem wel goed kennen.' Ruud, als begeleider intensief betrokken bij de ondersteuning van Bas, zegt: 'Bij Bas kun je dat bijvoorbeeld uit een oogbeweging halen. Ik ga straks naar hem toe om te overleggen of hij vanavond mee wil naar het carnaval. Ik zal de situatie dan voor hem uittekenen: "Bas, er is een feest, deze mensen gaan mee en we gaan met deze auto's..." Zo weet hij precies wat er gaat gebeuren en kan hij zelf die

keuze maken. Zijn rolstoel ligt al achterin in de auto, dus alles is geregeld. Maar als hij niet wil, is dat ook goed. Dat is de zeggenschap van Bas. Maar dan bel ik Lilian nog wel even: "Wat zullen we doen? Bas stimuleren om toch mee te gaan of is het prima als hij dat niet wil?" Dat zijn mooie voorbeelden van hoe we zeggenschap bij Bas kunnen brengen en daarbij ook de dialoog met zijn ouders opzoeken.'

Is die zeggenschap ook een vorm van regie voor Bas?

Ruud: 'Ja. We kunnen Bas niet alles voorleggen, daarmee zouden we hem overvragen. Maar ik vind het belangrijk om hem zeggenschap te geven over de keuzes die hij wél zelf kan maken. Zo gaan we elke dag even samen naar buiten. Dan vraag ik: "Bas, wil je fietsen of wandelen?" Is hij die dag gespannen, dan kunnen we die regie beter voor hem nemen. Maar als hij wél ruimte in zijn hoofd heeft om die keuze maken, dan is dat echt wel van een grote kwaliteit voor hem.' Lilian: 'Mooi dat er ruimte is voor regie bij Bas, waar dat kan. Dat is respectvol naar Bas als persoon.'

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

En hoe betrek je alle bewoners bij de onderwerpen die hen allemaal aangaan?

Ruud: 'Daar zijn we op dit moment nog zoekende in. Hoe we júist de mensen die zich niet goed kunnen verwoorden of overprikkeld raken, tóch op een andere manier kunnen betrekken bij dat collectieve stuk. Nu is er wel een begeleider die Bas in de cliëntenvergadering vertegenwoordigt, zij kent hem goed en komt op voor zijn belangen, maar je wilt hem toch ook zelf betrekken.' Lilian: 'In het verleden was er ook een cliëntenvergadering voor de bewoners die, net als Bas, niet zelf hun stem kunnen laten horen. Daarin spraken de ouders voor hun kinderen. Die vergadering is in de afgelopen jaren verdwenen, maar zo'n vorm zou ik best wel weer terug willen. Een ander voorbeeld is dat ik onder andere word betrokken als er iemand is die mogelijk iets kan betekenen in de een-op-een-begeleiding van Bas. Ik vind het fijn om mee te kunnen denken en ook op die manier de belangen van Bas te blijven behartigen.' Ruud: 'En als het voor Lilian niet goed voelt, dan vertrouwen we daar ook op. Bas ging op zijn 20^e het ouderlijk huis uit om bij ons te komen wonen. Het zou gek zijn als wij die 20 jaar ervaring van Lilian zouden wegschuiven.'

Hoe krijgt zeggenschap nog meer vorm, behalve in de vergadering?

Ruud: 'Daar heb ik wel een mooi recent voorbeeld van. Want dat gaat ook weleens mis. Er hingen hier bordjes aan de keukendeur, ik heb ze er net afgehaald. Heb je ze al gemist, Lilian? Je was er zo op tegen.' Lilian: 'Ik zie het, daar ben ik blij mee!' Ruud: 'Er hingen bordjes met een rood kruis. Was de deur dicht, dan werden bewoners gevraagd om niet binnen te komen. Maar een aantal van hen begreep dat niet en dat veroorzaakte veel onrust bij hen. Daarvoor moesten we ook écht weer terug naar de basis. Want kijk je naar de vraag van deze bewoners, dan sluit zo'n bordje gewoon niet aan. Het is vrijdagmiddag, zij komen terug van de dagbesteding, hebben van alles meegemaakt en willen dat graag vertellen. Maar zo'n bordje zegt in feite: *vermaak je even zelf, ik kom straks bij je*. Dat kan niet. Dus zijn de bordjes nu weg.' Lilian: 'Blij om dat te horen! Toen ik de bordjes zag hangen, riep dat zóveel weerstand bij mij als ouder op. De centrale ruimte is bestemd voor bewoners, daar hebben wij als ouders bij de opstart van deze locatie heel bewust voor gekozen. En toen hingen de bordjes er ineens, zonder overleg. Terwijl ik écht dacht: onze kinderen hebben hier een stem in. Het is hun ruimte, een ruimte om elkaar te ontmoeten.'



(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Ruud: 'Zulke situaties en gesprekken houden ons scherp. We zijn te snel geweest. Onlangs hebben we dat dus anders gedaan, toen we een slot op de keukendeur wilden plaatsen, voor in de nacht. Sommige bewoners vonden het namelijk moeilijk dat de keuken 's nachts toegankelijk was. Daar konden ze niet van slapen en gingen hun bed uit, naar de keuken. Dat was niet goed voor hun nachtrust en ook de koekjes en kaas waren de volgende dag op. Dat hebben we toen eerst besproken: het lijkt ons goed dat er een slot op de deur komt, hoe staan jullie daarin? Nu wordt het ook samen gedragen. Dan werkt het uiteindelijk ook.'

Olav aan het woord

Dat je op allerlei manieren kunt meepraten, laat ook Olav zien. Hij woont op locatie IJsselwaard in Kampen en schreef zijn antwoorden voor ons op.

Olav, heb je weleens goede ideeën voor jou en de andere bewoners?

'Ja, ik wilde heel graag een spelcomputer in de algemene ruimte. Dat heb ik aangegeven. En daar is ook iets mee gedaan, want er is er nu één.'

En ben je het ook weleens ergens niet mee eens?

'Ja, ik kon bijvoorbeeld niet onbeperkt koffie uit de keuken pakken. Dan ga ik wel de discussie aan met de begeleiding of met de coördinator. Dat is niet veranderd, maar ze hebben het mij wel beter uitgelegd.'

Heb je het gevoel dat je kunt meepraten en meedenken over wat er bij jou thuis gebeurt?

'Ja, het is mijn appartement en zo voelt dat ook. Ik voel me gehoord en we hebben soms een vergadering. Dat is fijn. Zo hoort het ook.'

Ben je weleens aanwezig bij een vergadering?

'Ja, ik vind die vergaderingen wel handig. Ik had eens het idee om een BBQ te organiseren en die kwam er ook.'

Bedankt Olav!



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Samen anders kijken

Een dag vol ZIN(geving)!

‘Wie weleens met een JP-er om tafel zit, weet dat je geen uur kunt praten zonder te horen: “Doen wat nodig is” of “Hooft het of helpt het?”’, zegt Wouter Hart. Gegrinnik uit de zaal: het is herkenbaar. Het theater is gevuld met ouders, medewerkers en partners van buiten de JP. Allemaal mensen met wie de JP samenwerkt. En dat ‘samen’? Dat vieren we met elkaar, met de bijeenkomst ‘Samenlevingszingeving’.

Een laagje dieper

Het is eind 2023, ons jubileumjaar, en Theater MIMIK aan de IJssel in Deventer stroomt vol. Het belooft een feestelijke dag te worden. Maar óók een dag vol ontmoetingen, reflectie en inspiratie. Want natuurlijk: een jubileum is er om gevierd te worden, maar de JP zou de JP niet zijn als we niet óók een laagje dieper gingen. Precies daarom staan er vandaag bevlogen sprekers en inspirerende workshops op het programma. Om onze samenwerking in het zonnetje te zetten en om samen stil te staan bij wat ons verbindt: de ander.

Samenlevingszingeving

We geloven in ‘het samen doen’. En dat we elkaar nodig hebben om ons werk goed te doen. Dat maakt ons samen sterker, brengt energie en geeft zin en betekenis aan ons handelen.

Lepel in de vla

Je kunt een speld horen vallen als een jonge vent het podium op komt. Het is Teun Toebees. In een eerlijk en aangrijpend verhaal vertelt hij over de drie jaar waarin hij als twintiger in een verzorgingstehuis voor dementerende ouderen woonde. Over de dagelijkse dingen en hoe die voor hem zo anders waren dan voor – zoals hij ze liefdevol



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.





noemt – zijn huisgenoten. De verschillen die hem opvielen. Waarom zijn lepel altijd náást zijn vla lag en die van zijn vriendin Elly er al netjes ingestoken was. Met goede bedoelingen natuurlijk. Waarom hij wél op een gewone matrashoes sliep en zijn huisgenoten op hoezen van plastic. Ook goedbedoeld. De rinkelende sleutelbossen, die zonder woorden vertelden wie er (niet) naar buiten mocht. Weer met de beste intenties. Het zijn kleine maar veelzeggende signalen van het ‘collectiviteitsdenken’ in de zorg.

Raak!

Teuns verhaal en dat van de JP: ze raken elkaar. In het uur dat Teun aan het woord is, horen we hem een paar keer vragen: ‘Heb je dat thuis ook?’. Het is vrijwel dezelfde vraag die we onszelf (en elkaar) bij de JP ook graag stellen: ‘Hoe zou je het thuis doen?’ Teuns boodschap nodigt uit om verder na te denken over hoe we de ander écht kunnen zien en vooral kunnen blijven zien. Want hoe makkelijk is het om dat ongemerkt uit het oog te verliezen?

Teuns verhaal stelt ons allemaal de vraag hoe we niet vanuit beheersing naar de mens kunnen kijken, maar vanuit medemenselijkheid. En of dat nou over Teuns dementerende vriendin Elly gaat of over mensen die ondersteuning krijgen van de JP: de blik is hetzelfde. Het is een maatschappelijke vraag die ons verbindt, in de zorg én in de samenleving.

Samen anders kijken

Dat we bij de JP graag sámen anders kijken, maakt ook het verhaal van Wouter Hart duidelijk. Wouter is schrijver, ‘omdenker’ in organisaties en inspirator voor het werken vanuit de bedoeling. Hij neemt ons mee in zijn kijk op ‘samen leven’. Hoe we onbewust – vaak goedbedoeld – de ruimte van een ander invullen. Wouter vraagt zich af hoe we naar de wereld willen kijken: ‘Vanuit bescherming, veiligheid, angst of controle. Of vanuit geluk en leven? Daar moet je het over hebben als je samenwerkt.’ En daarmee slaat Wouter de spijker op zijn kop: Een gedeelde visie, dat is misschien wel het belangrijkste controle-instrument dat je nodig hebt.’

KPMG Audit
Document, waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

De campingtafel

Dat een campingtafeltje op een Franse camping het middelpunt van Wouters verhaal zou zijn, zal niemand die ochtend hebben verwacht. Een recht campingtafeltje op een hobbelig kampeerveld vraagt namelijk soms om ongelijk afgestelde pootjes. En dat is oké. Want door anders te kijken, krijgen mensen gelijke kansen.

Samen werken in workshops

Maar wat ís dat dan, samenwerken? Voor de JP bestaat dat uit gesprekken voeren, elkaar kritisch bevragen en dilemma's met elkaar kunnen en durven bespreken. Precies dát zien we bij de workshops die middag gebeuren.

Zo ervaren we bij 'praktisch filosoof' Ariane van Heijningen (De Denksmederij) de kracht van (anders) vragen stellen. En wat het je oplevert als je níet meteen reageert op het persoonlijke verhaal van de ander, hoe ongemakkelijk ook. Voelen we bij theatermakers Marike van Weelden en Pieter Diddens (Kracht van Beleving) een fractie van de frustratie van ouders in de zoektocht naar goede zorg in 'Lastige Ouders'. En gaan we bij JP-ers Christel en Lisanne met elkaar in gesprek over werken vanuit waarden. En waar dat soms schuurt. Het geeft een inkijkje in de werkwijze van de JP: waarom we de dingen doen zoals we ze doen.

Dat was de bedoeling

De workshops leiden tot persoonlijke gesprekken tussen ouders, andere partners en JP-ers. Openhartiger dan je misschien zou verwachten, omdat lang niet iedereen elkaar kent. En toch verrast het ons niet. Want het was precies de bedoeling, óók van deze dag. Namelijk: de ander écht zien.

Van 'zorgenmeisje' ... naar meisje in de zorg

Lynn komt het podium op. Naast haar op de kruik begeleider Karin. Lynn vertelt hoe ze vroeger veel heeft meegemaakt als 'zorgenmeisje'. Samen met Karin vertelt ze hoe belangrijk het is dat ze haar talent én ervaringen kan inzetten. Begin 2024 start ze bij de JP als locatie-assistent. Hun verhaal is een symbolische afsluiting van deze dag: als we dicht bij de mens blijven, kunnen we echt het verschil maken.



KPMG Audit
Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.
27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.



Reacties van aanwezigen:

Margo Wijnia – locatiecoördinator in Kampen

‘Deze ochtend voelde ik vooral bevestiging. Dat het klopt wat we doen: werken vanuit de bedoeling. En dat je soms even út de structuur moet stappen om de structuur weer te kunnen zien. Dat houdt ons ook scherp. Ik kwam vandaag voor verbinding. En die was er!’

Martine van de Voorde – contractmanager bij Frion

‘Samen open nadenken over hoe het anders kan. Dat zie je in de zorg gelukkig steeds meer, maar met de JP was dat altijd al zo. Ik zie de JP als benaderbaar en pragmatisch: hoe kunnen we iets op een simpele manier oplossen? Die eenvoud hoorde ik vandaag ook in het verhaal van Teun Toebes. We delen de behoefte om de kluwen aan regels te ontwarren en samen te kijken: waar gaat het nou over? Met alles wat er op ons afkomt, redden we het alleen als we het samen doen. Zo cliché, maar meer waarheid dan ooit.’

Dewi van der Tuuk – locatiecoördinator in Oldenzaal

‘Bij vorige werkgevers zag ik mezelf als een soort rebel, omdat ik altijd buiten de gebaande paden wilde gaan. Hier kan ik gewoon mezelf zijn. Dus dat ik, toen ik 1,5 jaar geleden bij de JP kwam, toch eerst even moest ‘ontregelen’ had ik dan ook helemaal niet verwacht. De boodschap van vandaag, de mens blijven zien, sluit aan bij wie ik ben en hoe ik mijn werk wil doen. Dus ik zou zeggen: “Lets go!”’

Paul Buers – contractmanager bij Zozijn

‘Er is niet alleen een persoonlijke klik, we werken ook vanuit hetzelfde doel: dat mensen die ondersteuning nodig hebben een volwaardige plek krijgen, gehoord en gezien worden. Dat we daar samen in optrekken, is belangrijk. Want willen we de zorg in Nederland uitvoerbaar houden, dan zijn veranderingen in de leef- en systeemwerelden hard nodig. Wat ik de JP wil meegeven? Blijf oprecht nieuwsgierig. Blijf eigenwijs. En leg uit waarom je doet wat je doet.’

Anneke – moeder van Merel (33) die ondersteuning krijgt van de JP

‘Hoe vaak vul je de ruimte niet in voor de ander, omdat je wilt dat het goed gaat? Maar in het leven valt iedereen wel een keer. Waarom zou Merel dat niet mogen? Dat dilemma, de controle willen houden versus loslaten, dat nemen we mee naar huis vandaag. Op dit moment zit Merel bijvoorbeeld hele nachten op haar telefoon. Het liefst zetten we er direct *parent control* op. Maar waar begint de vrijheid van Merel? En hoe kan ze zélf tot het besef komen dat dit niet goed voor haar is? Dat kan zij niet altijd zelf beoordelen, dus we moeten haar ook beschermen. Zo gaat het steeds om het vinden van die balans. Dat doen we gelukkig samen, met haar begeleiding. We hebben elkaar nodig om dat dilemma aan te voelen.’



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

Jaap van Dooren – lid van de raad van toezicht van de JP

‘De JP blijft dicht bij de eenvoud, dat zag je ook vandaag. De video’s van alledaagse momenten, de verhalen van Teun Toebes en Wouter Hart, de mooie workshops die op alle manieren laten zien hoe de JP werkt. Zo’n dag levert een inkijkje waaróm het zo goed werkt. Daarnaast denk ik dat het belangrijk is dat de JP in verbinding blijft met de buitenwereld. En in gesprek blijft met mensen die er soms anders over denken. Juist daardoor kun je het hebben over spanningsvelden, zonder in de kramp van richtlijnen of regels te schieten. Het is belangrijk dat de JP laat zien dat het ook anders kan. Dat het niet gaat om het niet willen volgen van de regels, maar om de cliënt voor wie het zichtbaar beter werkt. Het gaat om samen het goede willen doen.’



KPMG Audit

**Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.**

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Kwaliteit van dialoog en intern toezicht

Feiten & cijfers

Zeggenschap

Zicht op de JP-bijeenkomsten

Vorig jaar organiseerden we in de zomer en in het najaar in totaal **6** bijeenkomsten voor medewerkers waarin Zicht op de JP centraal stond. Het magazine 'Zicht op JP – 2022', dat alle medewerkers toegestuurd hebben gekregen, kwam aan bod. We gingen met elkaar in gesprek over hoe je je verantwoordt, we speelden het Zicht op de JP-spel dat we maakten vanwege ons 25-jarig bestaan en we stonden in groepjes stil bij een aantal vragen. 'Wat helpt in het verstevigen van de visie en wat staat er in de weg?', 'Hoe trekken we nieuwe/passende medewerkers aan?' en 'Hoe kunnen we vanuit onze professionele rol meer samenwerken met het netwerk om de cliënt heen?' waren vraagstukken waar omheen levendige gesprekken ontstonden. Deze ontmoetingen inspireerden collega's en boden de gelegenheid nieuwe contacten te leggen of bestaande contacten te verstevigen.

Gesprekken over functies en functiehuis

Eind 2022 organiseerden we een aantal bijeenkomsten voor alle medewerkers van de JP om met elkaar van gedachten te wisselen over wat we verstaan onder aantrekkelijk werkgeverschap. Vragen tijdens de bijeenkomsten waren: 'Waarom werk jij bij de JP?' en 'Wat maakt de JP een fijne werkgever voor jou?' Tijdens de goedbezochte bijeenkomsten kwamen veel onderwerpen aan de orde.

In samenwerking met FWG Progressional People zijn we in 2023 begonnen met zogenaamde werkplaatsen voor medewerkers van de JP, waarin we onderzoeken of de functies en ons functiehuis nog actueel zijn, of we werken zoals we dat bedoeld hebben en met welke veranderingen we rekening (moeten) gaan houden. Van tevoren hebben we met elkaar nagedacht over hoe we dat kunnen doen op een manier die bij ons past: professioneel, transparant en verantwoord. Het doel was om samen te ontdekken wat er nodig is om tot een actuele beschrijving en waardering van functies bij de JP te komen, die recht doet aan de visie en de inhoud van ons werk. In 2023 is hier in verschillende bijeenkomsten met medewerkers een vervolg aan gegeven (zie ook de Feiten & cijfers onder Kwaliteit van arbeid).

Inspiratie

In 2023 hebben we medewerkers op verschillende momenten en met behulp van verschillende middelen willen inspireren. Door op een andere manier naar het dagelijks werk te kijken, kom je los van vaste routines en open je je blik voor andere mogelijkheden.

In de zomer ontwikkelden we het Zicht op de JP-bordspel. Waarom? Een spel speel je samen. En samen vormen we de JP. Door met elkaar over de cultuur, de waarden en de werkwijze van de JP te praten, bouwen we aan een stevig fundament. Aan de hand van verschillende spelelementen gaan collega's tijdens het spel in gesprek en verkennen ze zo met elkaar of ze het juiste doen, toetsen ze waarnemingen en delen ze dilemma's. Dat levert mooie gesprekken op. Het spel werd gespeeld tijdens de Zicht op de JP-bijeenkomsten en iedere locatie kreeg een eigen exemplaar toegestuurd.

In december was er weer een inspiratiedag voor locatiecoördinatoren, gedragkundigen, coördinerend begeleiders, regiocoördinatoren en medewerkers van het centraal bureau. Een ontspannen dag met inhoud om elkaar te ontmoeten, ervaringen uit te wisselen en het jaar af te sluiten. Het thema dit jaar was ervaringsdeskundigheid. Verschillende ervaringsdeskundigen deelden tijdens het ochtendprogramma hun persoonlijke verhalen en 's middags leerden aanwezigen van alles over de kunst van het stellen van vragen en het 'schon' luisteren.

(mede) betrekking heeft.
KPMG Accountants N.V.

De praatwaaiers – die in 2018 – verschenen, blijken nog steeds waardevol in de dagelijkse praktijk. De zes praatwaaiers geven de waarden van de JP weer in beeld en verhaal en er zijn per waarde inspirerende vragen in de waaier opgenomen. In 2023 is er een start gemaakt met het opnieuw (inhoudelijk) vormgeven en herdrukken van de praatwaaiers. Dit krijgt in 2024 een vervolg.

Samenlevingszingeving

Op 21 november vierden we ons 25-jarig jubileum met onze samenwerkingspartners. Samenwerken is van essentieel belang voor het bieden van goede ondersteuning. Het uitgangspunt ‘de ander zien’ is daarbij één van de belangrijkste dingen. Die ‘ander’ is dan vanzelfsprekend de cliënt, maar ook de ouder, een collega of een professional van buiten de JP. In Theater MIMIK aan de IJssel zetten wij die samenwerking in de spotlights met gastsprekers en verschillende workshops. In het verhaal ‘Samen anders kijken’ lees je hier meer over.

Werkbezoeken

Een lerende organisatie als de JP zet de deur graag open. Zo ontvingen we in 2023 zo’n 5 organisaties uit zowel de profit- als non-profitsector. We gingen onder meer in gesprek over ‘Wat betekent het als je wilt werken vanuit de cliëntvraag?’, ‘Hoe kun je leiderschap anders organiseren?’ en ‘Wat is kwaliteit?’ Tijdens deze bezoeken vertellen we over onze visie en werkwijze en laten we zien hoe het voor ons werkt. Oprechte nieuwsgierigheid naar de vragen en ervaringen van de bezoekende organisaties laat ons reflecteren op onze werkwijze: waarom doen we wat we doen en doen we (nog) het juiste? Zo leren we van en met elkaar.

Externe visitaties

Er hebben dit jaar geen verdiepende onderzoeken op locaties plaatsgevonden. Veel aandacht van de regiocoördinatoren ging naar de ontwikkelingen rondom de besturing. Vanaf de komst van de interim-bestuurder in juli is de focus van de regiocoördinatoren weer meer bij de regio en de locaties komen te liggen. Op basis van hun bevindingen gaan zij in 2024 bepalen op welke locaties een externe visitatie gedaan wordt.

In Twente biedt de JP samen met 18 andere organisaties ondersteuning aan mensen met een licht verstandelijke beperking. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft in 2022 en 2023 onderzocht of deze ondersteuning persoonsgericht en goed op elkaar afgestemd is. Het doel van het onderzoek was de samenwerking en samenhang in het zorgnetwerk voor mensen met een licht verstandelijke beperking in de regio Enschede te stimuleren. Er zijn in deze regio daarom verschillende bijeenkomsten, werkconferenties en overlegtafels geïnitieerd. Het gevolg daarvan is dat de aangesloten organisaties (waaronder de JP) elkaar vaker spreken en dat er beter in beeld is welke organisaties bij de zorg betrokken zijn. Dit bevordert de onderlinge samenwerking.

Onderzoek Jan Ravensbergen: ‘Naar een nieuwe balans in de besturing of ... hoe het goud in handen te houden’

In december 2022 legde Joos Vaessens zijn werkzaamheden als bestuurder van de JP neer. Joos was ruim een jaar aan de JP verbonden. Zijn vertrek riep de vraag op om met elkaar te kijken wat bij de JP past qua besturing in de brede zin van het woord. Bestuurder Tanja Scholten heeft samen met de raad van toezicht besloten om daar de tijd voor te nemen en met elkaar te onderzoeken wat nodig en wat helpend is voor de JP. Om dit proces goed te laten verlopen, is externe ondersteuning ingeschakeld in de persoon van geregistreerd mediator en klinisch psycholoog Jan Ravensbergen.

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



Jan ging in gesprek met zo'n veertig collega's vanuit verschillende rollen, locaties en met verschillende ervaringsjaren binnen de JP. Vragen die aan de orde kwamen, waren onder meer 'Wie is de JP?', 'Waarom doen we wat we doen?', 'Voor welke vraagstukken staan we?', 'Welke ontwikkelingen zien we?' en 'Welke besturing is daarvoor nodig?'. Jan ervaarde in de gesprekken vertrouwen en openheid. Zijn algemene conclusie was dat het goed gaat met de JP, maar dat er op het punt van de besturing nog stappen te zetten zijn. Dit is uitgewerkt in een eindrapportage met als titel 'Naar een nieuwe balans in de besturing of ... hoe het goud in handen te houden', waarin Jan in het onderdeel 'Conclusies en aanbevelingen' ingaat op verbeterpunten op het gebied van communicatie, besluitvorming, organisatie en besturing. De eindrapportage is begin augustus opgeleverd aan de raad van toezicht en de net aangestelde interim-bestuurder.

Werkdocument 'Bevlogen, betrokken en met meer coördinatie'

De uitkomsten van het onderzoek van Jan Ravensbergen (zie hierboven) hadden prioriteit voor Ronald. Op basis van de eindrapportage en zijn eerste eigen ervaringen binnen de JP heeft Ronald een kort 'werkdocument' geschreven met de titel 'Bevlogen, betrokken en met meer coördinatie' met daarin punten waar hij tijdens zijn periode bij de JP aan de slag gaat. Ronald beschrijft een zestal punten waar de JP – zijns inziens – mee aan de slag moet om de besturing van de JP weer in rustiger vaarwater te krijgen:

1. Overzicht scheppen in het aantal werkgroepen dat actief is;
2. De nabijheid van regiocoördinatoren bij locaties en locatiecoördinatoren vergroten;
3. De werkwijze van het JP overleg;
4. Het versterken van het centraal bureau;
5. Gedragskundigen: structuur van overleg, positie in de organisatie en inhoudelijke ontwikkeling;
6. JP brede bijeenkomsten voor inspiratie en verbinding.

Raad van toezicht

Met het vertrek van bestuurder Joos Vaessens in het vroege voorjaar van 2023 ontstond een natuurlijk moment om de vraag te stellen hoe een nieuwe balans in de besturing van de JP te vinden is. Bij het vinden van een antwoord op deze vraag heeft extern adviseur Jan Ravensbergen een breed onderzoek gedaan. Er zijn bijeenkomsten in verschillende samenstellingen gehouden om bevindingen te delen en zicht te krijgen op dit thema. Het waren open en waardevolle gesprekken die tot richtinggevende inzichten leidden.

In de zomer van 2023 kwamen de raad van toezicht en bestuurder Tanja Scholten tot de conclusie dat ook zij haar taken neer ging leggen. Zo ontstond er weer een nieuwe situatie. Om ruimte te houden voor het onderzoek naar een nieuwe balans in de besturing en om bestuurlijke continuïteit te garanderen, is Ronald Helder op 17 juli gestart als interim-bestuurder. Rekening houdend met de inzichten uit het onderzoek van Jan Ravensbergen, de gesprekken met Ronald Helder en verschillende JP-ers is in het najaar de wervingsprocedure voor de bestuurder gestart.

Ingegeven door bestuurswisselingen en vanwege continuïteit is Karin Damen op verzoek van de raad van toezicht ook na haar formele zittingstermijn, die op 1 juli 2023 afliep, tot 1 januari 2024 aangebleven als lid van de raad van toezicht. In 2024 gaat de raad van toezicht met de opvolging aan de slag. Dit ook met het oog op de aflopende zittingstermijnen in 2025 van Jaap van Dooren en Inge Borghuis.

In november hebben de raad van toezicht en de raad van bestuur onder begeleiding van Hildegard Pelzer van Governance Support een zelfevaluatie gehouden. Daarbij is met elkaar gesproken over de manier waarop toezicht wordt gehouden, wat de visie van de raad van toezicht daar op is en hoe de rollen van gesprekspartner en werkgever worden ingevuld. Terugkijkend op de afgelopen jaren zal het JP-ers in dat opzicht niet ontgaan zijn dat we als toezichthouders ook dichterbij de organisatie zijn gaan staan, zichtbaarder zijn geworden. Dat voelt wellicht wat onwennig en is ook voor de raad van toezicht een leerproces.

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Gedurende het jaar ontvangen de leden van de raad van toezicht veel en waardevolle informatie. Om de JP écht te ervaren, gaat er niets boven het afleggen van werkbezoeken en het aanwezig zijn bij (interne) bijeenkomsten. Daarbij ervaren we telkens weer in de praktijk dat verandering niet alleen van papier komt, maar vooral door het gesprek met elkaar vanuit de kernwaarden die zo bij elke JP-er voelbaar zijn. Het leidde tot betekenisvolle en open gesprekken. En dat alles in een jaar dat de JP 25 jaar als zelfstandige stichting bestaat en laat zien dat ze enorm veerkrachtig is. Dank aan alle JP-ers!

Vernieuwend verantwoord

Verantwoorden is laten zien wat je doet, hoe je leert en daarover de dialoog voert. Vaak is verantwoording gevangen in regels, richtlijnen en protocollen. Daarmee verschuift de daadwerkelijke bedoeling van ons werk naar de achtergrond. Sinds 2019 werken **5** zorginstellingen – Abrona, Esdege-Reigersdaal, Estinea, Ipse de Bruggen en de JP van den Bent stichting – samen in het experiment Vernieuwend verantwoord. In het experiment sluiten we aan op het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg.

De kwaliteit van ons werk wordt zichtbaar in de dynamiek tussen cliënten en medewerkers en hoe zij dit ervaren. Kwaliteit komt bovendien tot uiting in de middelen die er zijn, zoals de gebouwen, financiën en systemen. Om hier een integraal beeld van te kunnen geven, hebben we gezamenlijk vier pijlers van kwaliteit onderscheiden:

- Kwaliteit van zorg/dienstverlening
- Kwaliteit van medewerkers/arbeid
- Kwaliteit van middelen
- Kwaliteit van (intern) toezicht/besturing en dialoog

Aan de hand van bovenstaande vier pijlers maken we ons werk inzichtelijk. De pijlers kunnen niet los van elkaar bestaan. De waarden aanspreekbaarheid, eigenaarschap, leervermogen, professionaliteit, transparantie en vertrouwen zijn daarbij uitgangspunten die we met elkaar delen en die zichtbaar worden in ons dagelijks werk. Dit alles vormt de basis voor Vernieuwend verantwoord.

Natuurlijk is het belangrijk om te weten wat er van ons gevraagd wordt. Niet alleen cliënten, verwanten of wij als organisatie willen weten of er kwaliteit geleverd wordt. Ook belanghebbenden om ons heen, zoals toezichthouders of externe partijen, zijn daarnaar op zoek. Om die inzichten te krijgen, sluiten we in onze bedrijfsvoering zoveel mogelijk aan op de dagelijkse werkpraktijk. We laten zien wat we doen, delen onze dilemma's, reflecteren daarop en leren daarvan. Dit is een cyclisch proces. We stellen ons daarbij telkens vragen als 'Doen we het goede?' en 'Doen we het goed?' Door aan te sluiten op die dagelijkse praktijk houden we het verkrijgen van de juiste informatie eenvoudig en is het in feite een continu proces. Zo vermijden we direct werkzaamheden die ons afleiden van de bedoeling van ons werk, zoals bijvoorbeeld controles en overbodige registraties. We laten het proces van verantwoord direct aansluiten bij de dagelijkse praktijk, zowel op cliënt-, locatie- als organisatieniveau: interne sturing is externe verantwoording!

Door te werken én te verantwoorden vanuit de genoemde uitgangspunten doen we dat wat nodig is. Dit komt niet altijd precies overeen met dat wat er van ons gevraagd wordt door organisaties en belanghebbenden om ons heen. We ervaren dat verantwoording vereisten soms knellen of dat er schuring ontstaat. Om onze verantwoording aan te laten sluiten bij dat wat er door anderen van ons gevraagd wordt, is het gesprek met elkaar belangrijk: wat is de informatiebehoefte? Welke inzichten zijn beschikbaar? Hoe kunnen we op een andere manier de vragen van belanghebbenden beantwoorden of inzicht geven in gevraagde informatie en processen?

Een boeiend thema dat we graag met elkaar oppakken. Wat we de afgelopen tijd hebben gezien, is dat Vernieuwend verantwoord het lerend vermogen van de individuele medewerker, teams en de organisatie vergroot. Er zijn

KPMG

KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.



minder administratieve lasten, waardoor medewerkers meer tijd hebben voor andere dingen. Het experiment Vernieuwend verantwoordt biedt op dit moment specifiek ruimte voor de Wet langdurige zorg (Wlz). Onze ambities zijn echter breder, want die hebben betrekking op álle geleverde ondersteuning aan cliënten, dus ook de zorg die vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015, de Jeugdwet of de Zorgverzekeringswet (Zvw) geboden wordt.

Vanuit het ministerie van VWS hebben we voor 2024 opnieuw experimenteertruimte gekregen. Een aantal andere organisaties sluit vanaf 2024 aan en samen zetten we de beweging voort. Het is onze ambitie om concrete stappen te zetten om de ervaren regeldruk voor medewerkers met 20% te verminderen door het wegnemen van onnodige administratieve lasten. We werken samen aan de hand van vier uitgangspunten:

- Radicaal aan de slag
- Ontwarren van de Gordiaanse knoop
- De Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS) bevestigt onze ambities
- We zijn elkaars bondgenoten

In samenspraak zijn er vier thema's gedefinieerd: Sociaal domein, Wet zorg en dwang, Eenvoudig rapporteren/ECD en Borgen eenvoudig verantwoordt. Met elkaar werken we verder binnen het experiment Werken en verantwoordt vanuit ruimte en vertrouwen.



KPMG Audit

Document waarop ons rapport
2913917-24X00193128ARN d.d.

27 mei 2024

(mede) betrekking heeft.

KPMG Accountants N.V.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht en de raad van bestuur van JP van den Bent stichting

Verklaring over de in Zicht op de JP opgenomen financiële overzichten

Ons oordeel

Wij hebben de kwaliteit van middelen, toelichting feiten & cijfers 2023 van JP van den Bent stichting (of hierna 'de stichting') te Deventer (hierna 'de financiële overzichten') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geven de in Zicht op de JP opgenomen financiële overzichten een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van JP van den Bent stichting per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

De financiële overzichten bestaan uit:

- 1 de balans per 31 december 2023;
- 2 de winst- en verliesrekening over 2023; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de spelregels van waardering en resultaatbepaling en andere toelichtingen.

Op de financiële overzichten is de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG ('RojWMG') van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet normering topinkomens ('WNT') 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de financiële overzichten'.

Wij zijn onafhankelijk van JP van den Bent stichting zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten ('ViO') en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants ('VGBA').

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in Zicht op de JP opgenomen andere informatie

Zicht op de JP omvat andere informatie, naast de financiële overzichten en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de financiële overzichten verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de financiële overzichten of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de RojWMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de financiële overzichten.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, de overige gegevens, en het verslag van de interne toezichthouder in overeenstemming met de RojWMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de financiële overzichten

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de financiële overzichten

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de financiële overzichten in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT'). In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de financiële overzichten mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de financiële overzichten moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de financiële overzichten opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de financiële overzichten.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de financiële overzichten

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de financiële overzichten nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de financiële overzichten afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de financiële overzichten staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de financiële overzichten. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de financiële overzichten en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de financiële overzichten een getrouw beeld geven van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.



Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Arnhem, 27 mei 2024

KPMG Accountants N.V.

M.F. van Eekeren-Huson RA

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht en raad van bestuur van JP van den Bent stichting

Onze conclusie

‘Zicht op de JP’ bevat informatie over de kwaliteit van dienstverlening, arbeid, middelen en dialoog en intern toezicht. Pijlers die de kwaliteit benadrukken van een goede organisatie in de zorg. Met ‘Zicht op de JP’ geeft het bestuur van JP van den Bent stichting inzage in de geleverde prestaties over deze 4 pijlers in 2023 en legt daarmee verantwoording af aan haar cliënten en verwanten en andere belanghebbenden van JP van den Bent stichting. Deze verklaring heeft betrekking op ‘Zicht op de JP 2023’, met uitzondering van de paragraaf ‘Toelichting Feiten & Cijfers’.

Van toepassing zijnde criteria

Sinds 2019 doet JP van den Bent stichting samen met vijf andere organisaties mee aan een door VWS gefaciliteerd experiment ‘vernieuwend verantwoorden’ om daarmee op eigen wijze te verantwoorden. De rapportagecriteria, die voorschrijven hoe zo’n rapport er uit dient te zien en met welke inhoud, zijn dan ook niet in de wet- of regelgeving opgenomen, maar zijn door het bestuur van JP van den Bent stichting zelf ontwikkeld. Het onderzoek hebben wij uitgevoerd op basis van Standaard 3000A ‘Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)’.

Materialiteit

Bij het plannen en uitvoeren van de werkzaamheden en evalueren van eventuele bevindingen hanteren wij materialiteitsniveaus gebaseerd op onze indruk van de algemene informatie-behoefte van de lezers van ‘Zicht op de JP’.

Beperking in verspreidingskring en het gebruik

Zicht op de JP is opgesteld voor met als doel in staat te stellen te voldoen aan de rapportagecriteria in de bijlage van Zicht op de JP. Hierdoor is mogelijk niet geschikt voor andere doeleinden. Ons assurance-rapport is derhalve uitsluitend bestemd voor de raad van bestuur, de raad van toezicht, cliënten, verwanten en andere belangstellenden van JP van den Bent en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor ‘Zicht op de JP’

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van ‘Zicht op de JP’ in overeenstemming met de hiervoor opgestelde rapportagecriteria en voor het rapportageproces en de interne beheersing daarvan om te komen tot deze verantwoording. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces en de interne beheersing van JP van den Bent stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoek over 'Zicht op de JP'

De raad van bestuur van JP van den Bent stichting heeft aan ons, KPMG, gevraagd Zicht op de JP, met uitzondering van de paragraaf 'Toelichting Feiten & Cijfers' te onderzoeken en hierover door middel van dit assurance-rapport te rapporteren om daarmee een beperkte mate van zekerheid (ook wel limited assurance genoemd) aan de lezers van 'Zicht op de JP' te verschaffen of de verantwoording in overeenstemming is met de rapportagecriteria.

Het onderzoek hebben wij niet met een redelijke (lees hoge) mate van zekerheid uitgevoerd, maar met een aanzienlijk lagere, beperkte mate van zekerheid. Wij hebben 'Zicht op de JP' beoordeeld om na te gaan of wat er in vermeld staat aannemelijk is. De uitgevoerde werkzaamheden zijn dan ook in aard en timing geringer van omvang dan die bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid. Ons onderzoek heeft betrekking op de tellende indicatoren die zijn vermeld in de paragrafen 'De cijfers' voor elk van de 4 thema's van kwaliteit in 'Zicht op de JP', behalve paragraaf 'Toelichten Feiten & Cijfers' bij thema kwaliteit van middelen.

Bij een onderzoek naar zo'n verantwoording dienen wij als accountants, ons te houden aan de regels die de Nederlandse Beroepsgroep van Accountants ('NBA') heeft vastgesteld. Dit omvat onder meer de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants ('VGBA') en de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten ('VIO'). Voor de borging van kwaliteit bij dergelijke onderzoeken hanteert ons kantoor de regels zoals die zijn opgenomen in de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen ('NVKS') van NBA.

Om te komen tot onze conclusie hebben wij de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- het verkrijgen van een begrip van de 4 pijlers van kwaliteit van de stichting;
- het beoordelen of de eigen ontwikkelde rapportagecriteria geschikt zijn voor het opstellen van de verantwoording van JP van den Bent stichting, en invulling geeft aan de informatie-behoefte van de gebruikers;
- het verkrijgen van inzicht in het rapportageproces en op hoofdlijnen kennisnemen van de interne beheersingsmaatregelen hiervan;
- het onderkennen van die onderdelen in 'Zicht op de JP' met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of materiële afwijkingen. En op basis van deze risicoanalyse bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden, waaronder:
 - het interviewen van bestuur en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de indicatoren van de pijlers van kwaliteit;
 - het interviewen van het bestuur en medewerkers verantwoordelijk voor het opstellen van 'Zicht op de JP';
 - het aansluiten van de getallen met de administratie van de stichting;
 - het vergelijken van de getallen met voorgaand jaar;
 - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie.
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van 'Zicht op de JP'.



Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie. Bij ons onderzoek ons niets is gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat tellende indicatoren zoals vermeld in 'Zicht op de JP' niet, in alle van materieel belang zijnde opzichten, is opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria.

Arnhem, 27 mei 2024

KPMG Accountants N.V.

M.F. van Eekeren-Huson RA