

# **Maatschappelijk verslag 2018**

**Stichting Maatschappelijke Opvang Breda e.o.**

April 2018

## Inhoudsopgave

### Maatschappelijk verslag 2018

<b>1. Uitgangspunten van de verslaggeving</b>	<b>3</b>
<b>2. Profiel van de organisatie</b>	<b>5</b>
2.1 Algemene identificatiegegevens	5
2.2 Structuur van het concern	5
2.3 Kerngegevens en nadere typering	7
2.3.1 <i>Werkgebieden</i>	9
2.4 Samenwerkingsrelaties	10
2.5 Communicatie	11
<b>3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap</b>	<b>12</b>
3.1 Normen voor goed bestuur	12
3.2 Raad van Bestuur	12
3.3 Toezichthouders (Raad van Toezicht)	12
3.4 Bedrijfsvoering	13
3.5 Cliëntenraad	14
<b>4. Beleid, inspanningen en prestaties</b>	<b>15</b>
4.1 Meerjarenbeleid	15
4.2 Algemeen beleid	16
4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	18
4.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	23
4.5 Samenleving	24
4.6 Financieel beleid	25
4.6.1 <i>Financieel beleid algemeen</i>	25
4.6.2 <i>Kengetallen</i>	25
4.6.3 <i>Vooruitzichten</i>	26



## 1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Voor u ligt het maatschappelijk verslag 2018 van SMO Breda. Het jaar 2018 stond in het teken van de volgende thema's:

- Vaststellen van de koers 2018-2021 ik wil meedoen: Verder op weg naar een duurzame kwaliteit van leven
- Voorbereiden van de sluiting van woonlocatie Weideveld
- Onderzoek door een extern bureau naar de veiligheidsbeleving van medewerkers in brede zin
- Oriëntatie op kansen en belemmeringen voor de koers
- Bevorderen van meer samensturing in de organisatie
- Verbeteren en invoeren van het aangescherpte privacy beleid
- Zien dat het bewust en actief sturen op resultaten tot hogere cliënt tevredenheid leidt
- Het benoemen van een nieuwe voorzitter Raad van Toezicht per 1-1-2019.

Belangrijke ontwikkeling voor onze organisatie blijft de geplande samenvoeging en herverdeling van de middelen MO en beschermd wonen en de beoogde doordecentralisatie van deze middelen naar de gemeenten in onze regio per 2021.

'Ik wil meedoen' richt zich op het ondersteunen van cliënten in hun herstelproces waardoor zij een grotere kans hebben om weer zo maximaal mogelijk te kunnen participeren aan de samenleving. Dit is onze jaarlijks te realiseren missie.

In het jaar 2018 is gewerkt aan de volgende ontwikkelingen:

- \* Kennis nemen van de uitkomsten van het wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd door M. Rutenfrans-Stupar in opdracht van SMO Breda en begeleid door Tranzo. De uitkomsten geven een bemoedigend beeld t.a.v. door cliënten aangegeven verbetering van kwaliteit van leven. Het daagt ons uit verder te gaan met investeren in herstel en participatie mogelijkheden voor dak en thuislozen.
- \* Samen met cliënten en medewerkers (cliëntenraad en OR betrokken) bepalen en vaststellen van de koers 2018-2021. We gaan het accent verleggen naar de wijk en investeren in participatie.
- \* Middels het invoeren van teamreflectiedagen gaan we de sturing door de teams zelf en de samensturing met beleidsfunctionarissen verder versterken. Een werkgroep heeft deze wijze van reflectie op team en individueel functioneren, bepalen van activiteiten voor het daarop volgend jaar en de behoefte aan scholing, individueel keuze budget (IKB) en loopbaanbudget (LBB), bij elkaar gebracht. Het versterkt de sturing, maakt transparant waar we staan qua ontwikkeling en zichtbaar waar de uitdagingen liggen. Hierdoor zien we dat er een steeds mooiere samenhang ontstaat in de cyclus tussen zich ontwikkelende (leren) professionaliteit, resultaten en cliënt tevredenheid. We beginnen een beter gevoel en daarmee greep te krijgen op het sturen op een betere cliënt tevredenheid en een betere kwaliteit van leven voor cliënten.



- \* Naar aanleiding van het in 2017 opgestelde rapport over toekomst DSV in gesprek gaan met de gemeente over een meer bij de huidige visie passende huisvesting van de dag- en nachtopvang (Doorstroomvoorziening).
- \* Er is samenwerking gezocht met ONS label om een arbeidsmatige activiteit voor en door cliënten van SMO Breda verder vakmatig te professionaliseren en in de vorm van sociaal ondernemerschap door te ontwikkelen.
- \* In opdracht van CZ zorgkantoor en gemeente Breda is samen met GGZ Breburg doorgewerkt aan de pilot wijkgericht wonen voor mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen. Doelstelling is om voor november 2018 10 personen (waarvan SMO Breda 5) op basis van hun wens te begeleiden vanuit beschermd wonen (goede dagbesteding en inbedding) naar zelfstandig of in een kleine groep wonen in de wijk. Daarbij beter zicht krijgen op randvoorwaarden die herstel en participatie bevorderen.
- \* Door SMO Breda is input geleverd aan de inspiratietafel/werkgroepen die de gemeente Breda had ingericht om het beleid aangaande beschermd wonen vorm te geven. We hebben geparticipeerd aan de thematafels Regio vangt op en Sport en Bewegen en bijgedragen aan het gezamenlijk ( thematafel breed) aanvragen van de beschikking voor 2019 en 2020. Daarnaast is deelgenomen aan bouwgroep Breda doet vergaderingen'
- \* De organisatie heeft in 2018 een gemiddeld ziekteverzuim van 9%. Daarmee is het ziekteverzuim t.o.v. 2017 bijna 2% gedaald, maar nog te hoog. We zien meer een leeftijds- dan een arbeid gerelateerd verband in het ziekte verzuim.
- \* In het kader van het monitoren van de resultaten in het herstel van cliënten blijven we de komende jaren investeren in onderzoek. In lijn hiermee werken we samen met de academische werkplaats Impuls en met de academische werkplaats Social Work verbonden aan Tranzo.

Financieel behaalde SMO Breda (incl. Stemo) in 2018 een negatief resultaat ad € 49.743.

Dit document weerspiegelt de (eind)staat en ontwikkeling van het totaal van SMO Breda over 2018.

Breda, 14 april 2019

C.M.P.M. Jansen  
Directeur-bestuurder SMO Breda e.o.

## 2. Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

De Stichting Maatschappelijke Opvang Breda e.o. (hierna genoemd SMO Breda) is een professionele organisatie voor (sociaal zwakkere) personen die zelf, of op geleide van een ander, een beroep doen op een vorm van opvang (woon) begeleiding, zorg en of activering. Dit met als doel hun eigen kracht te versterken en op basis daarvan gericht te werken aan eigen herstel waardoor zij zich in mindere of meerdere mate zelfstandig kunnen handhaven.

Middels de 'ik wil meedoen' beweging beogen wij samen met partners in zorg en welzijn deze doelstelling te verwezenlijken.

Hoofddoel is het bevorderen van de psychische en materiële zelfstandigheid van deze groep mensen en vergroten van de participatiegraad in de samenleving.

SMO Breda biedt de hulpvragers de volgende mogelijkheden:

- Herstel gerichte en met name op activering gerichte begeleiding
- Zo nodig verblijf
- Behandeling m.b.t. psychiatrie, verslaving, verstandelijke handicap middels samenwerking door partners in zorg
- (verpleeghuis) verzorging (huishoudelijke en persoonlijke) en verpleging.

Dit aanbod wordt gerealiseerd middels gemeentelijke subsidie, WLZ-budget, financiering door het Ministerie van Justitie en de eigen bijdrage van de cliënten.

### 2.2 Structuur van het concern

De Stichting Maatschappelijke Opvang Breda e.o. is statutair gevestigd te Breda. De stichting is ingeschreven in het Openbaar Stichtingsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken, onder nummer 20.109.300.

SMO Breda is gevestigd te Breda. De stichting heeft ten doel:

1. Het vormgeven van maatschappelijke activiteiten op het gebied van zorg en welzijn waaronder tijdelijke opvang, woonbegeleiding, activering, (langdurige) huisvesting en verpleging/verzorging aan personen die hieraan behoefte hebben of dit niet zelf kunnen regelen;
2. Het verlenen van maatschappelijke opvang en behulpzaam zijn bij crisisopvang;
3. Het behulpzaam zijn bij en het sturen van het re-integratie proces van de onder punt 1 genoemde personen.

SMO Breda werkt volgens het Raad van Toezicht model. Het besturen van de stichting is neergelegd bij een eenhoofdige Raad van Bestuur (Directeur-bestuurder). De stichting beschikt over een Raad van Toezicht waarvan is bepaald dat deze minimaal uit 5 en maximaal uit 7 leden mag bestaan. In 2018 bestond de Raad van Toezicht uit 5 leden.

SMO Breda beschikt over een erkenning voor intramurale WLZ en WMO zorg. Tevens beschikt SMO Breda voor het bieden van zorg en begeleiding aan cliënten met een strafrechtelijke titel over een contract met het Ministerie van Justitie en Veiligheid.

De gemeentelijke taken die door SMO Breda worden uitgevoerd zijn te scharen onder de Wet Maatschappelijke Ondersteuning:



Maatschappelijke ondersteuning dan wel maatwerkvoorziening:

- Ambulante begeleiding, Opvang en Beschermd wonen

### ***Medezeggenschap personeel***

Conform de wet op de Ondernemingsraden is de medezeggenschap voor het personeel georganiseerd middels een ondernemingsraad.

In 2018 heeft het overleg tussen directeur /bestuurder en de OR 10 keer plaats gevonden. Doel is OR te informeren over de ontwikkelingen in de organisatie en vraagstukken ter advisering of instemming voor te leggen. Daarnaast vergadert de OR een aantal malen zelfstandig. In 2018 zijn de volgende onderwerpen met de OR besproken:

- Financiën
  - Werkkosten regeling
  - Begroting 2018
  - Jaardocument 2017
  - Kwartaal cijfers van de eerste 3 kwartalen 2018
  - Business case bij nieuwe koers
- Personeelszaken
  - Nieuwe systematiek van teamreflectiegesprekken en beoordelingsgesprekken
  - Ziekteverzuim
  - Jaarlijkse evaluatie SIDAG
  - HR gewoon en energiegelgesprekken en employability
  - Bonus/malus regeling 2019
  - RI&E
  - Veiligheid onderzoek
  - BBL leer arbeidsovereenkomsten
  - Deelname ( samenwerkingsovereenkomst) aan BrabantWERKTzeker
  - Personele invulling managementfuncties
  - Generatie regeling
- Werven nieuw voorzitter Raad van Toezicht
- Stand van zaken opvang GHB-cliënten in DSV
- Koers 2018-2021
- Bespreken resultaat aanbod gewoon HR over employability
- Jaarlijks overleg met de Raad van Toezicht
- Ontwikkeling Breda Doet en thematafels
- Samenwerkingsovereenkomst OR en directeur bestuurder
- Directiebeoordeling
- Programmatisch aanbod
- Huisvesting waaronder sluiten locatie
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- Plan B t.a.v. de Koers
- Opvang ongedocumenteerden
- Pilot assistenten welzijn

### 2.3 Kernactiviteiten en nadere typering

Voor wat betreft de kernactiviteiten van 2018 verwijzen wij u naar de website van SMO Breda Ik wil meedoen. Het Centraal Onthaal, loket van de gemeente Breda, bepaalt welke cliënten toegang krijgen tot de 2<sup>e</sup> lijnvoorzieningen (crisisopvang, woonvoorzieningen en ambulante begeleiding) van SMO Breda. De wijkteams bepalen de toegang tot de WMO. Zorgvragen worden aangemeld, gediagnosticeerd en doorgeleid naar mentoren. Deze mentoren begeleiden de cliënt, middels o.b.v. herstel gerichte methodieken, gedurende het gehele traject.

SMO Breda hanteert organisatie breed de Krachtwerkmethode. Alle medewerkers, ook zij die niet direct verbonden zijn aan het primaire proces, zijn en worden hierin geschoold. Daarnaast wordt ook de methode Critical Time Intervention (CTI) toegepast.

#### CAPACITEITEN EN BEZETTING SMO BREDA E.O. PER 31/12/2018

Langdurig wonen	De Gaarshof	Weideveld	De Vliet	Housing First		
24-uurs zorg WMO/WLZ <sup>1</sup>	84	20	48	36		
<b>totalen</b>	84	20	48	36		188
Ambulante woonbegeleiding	Ambulant, incl. justitie	ISD/SDA/veelplegers	WOV/ BZW <sup>2</sup>			
Trajecten	150	8				
Woningen			45			
<b>totalen</b>	150	8	45			203
Opvang	DSV huidig	Crisisopvang volw. huidig	Crisisopv. jongeren huidig			
Nachtopvang	30					
Dagopvang	30					
Winteropvang (Extra plaatsen)	30					
Drugs gebruikersruimte	-					
Alcohol gebruikersruimte	-					
Ambulante crisisopvang		22	1			
<b>totalen</b>	90	22	1			113
<b>TOTAAL</b>						<b>504</b>

<sup>1</sup> Inclusief Justitie en exclusief circa 6 overbedden in geval van crisis

<sup>2</sup> Wonen onder voorwaarden & Beschermd zelfstandig wonen (Tramsingel valt hier ook onder)

Aan activering hebben in 2018 1.065 cliënten deelgenomen. In 2017 waren dit er 936. Dit is met name verklaarbaar door de stijging van deelname van externe cliënten.

<b>Voorziening</b>	<b>Bezettingspercentage</b>	
	<b>2018</b>	<b>2017</b>
De Gaarshof	95,3%	96,4%
Weideveld	72,6%	87,8%
De Vliet	93,3%	95,2%
Ambulante crisisopvang volw.	55,2%	73,6%
Ambulante crisisopvang jongeren	47,5%	23,6%
Wonen onder voorwaarden/ Beschermd zelfstandig wonen	92,0%	88,3%
Doorstroomvoorziening (o.b.v. 30 plaatsen)	97,8%	84,9%
Housing First	97,0%	95,0%

Ten aanzien van de doelstellingen is de begrotingsnorm voor 2018 van 93,9 % voor de intramurale voorzieningen niet behaald (was uiteindelijk 91,7%). Ten aanzien van deze overige bezettingen zijn geen normen bepaald. In 2017 was de bezetting 94,9%.

<b>Productiecijfers in uren</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
WMO-begeleiding individueel	9.137	10.080
WMO-begeleiding collectief	38.959	50.861
WLZ-begeleiding individueel	381	278
WLZ-begeleiding collectief	6.558	6.900
Begeleiding justitiële cliënten indiv.	529	379
Begeleiding justitie groep	5.071	5.593
Totaal geleverde uren	60.635	74.091

Er zijn 60.635 (2017: 74.091) uren aan ambulante cliënten in de vorm van individuele en collectieve begeleiding geleverd. In de begroting waren er 68.128 (2017 66.966) uren begroot. Deze doelstelling is niet behaald, ondanks dat de beoogde omslag van Individueel naar collectieve uren.

#### *Personeel en Opbrengsten*

Voor wat betreft de gegevens rond personeel (f.t.e.'s en aantallen medewerkers) alsmede de opbrengsten verwijzen wij u naar de jaarrekening.



*Toelichting specifieke activiteiten:*

### **ISD/SDA trajecten:**

In 2018 zijn via IFZO 25 cliënten aangemeld bij SMO Breda, waarvan 16 met een voorwaardelijke veroordeling (artikel 14). 6 cliënten werden gevormd door de (extramurale) ISD'ers. Hiervan zijn slechts 9 cliënten uiteindelijk een traject gestart. Daarnaast zijn er 15 cliënten aangeboden via het Veiligheidshuis. Uiteindelijk zijn hiervan 8 cliënten in een traject gestart.

Qua zorgzwaarte zien we, al enige tijd, een toename in complexiteit. De doelgroep kenmerkt zich steeds meer door gecombineerde problematiek van, naast de contacten met politie en justitie, ook verslavingsproblematiek en psychiatrie. Van de totaal aangemelde groep hebben we uiteindelijk 8 cliënten moeten afwijzen vanwege een te grote / intensieve zorgvraag waar wij niet verantwoord aan konden voldoen.

De aanmeldingen die tot plaatsing hebben geleid zijn grotendeels intramuraal geplaatst op onze woonvoorzieningen De Gaarshof te Baarle-Nassau en Weideveld te Bavel. Door structurele terugval in middelengebruik is een enkeling overgeplaatst naar woonvoorziening De Vliet te Breda; een beschermd wonen setting met een gedoogbeleid op middelengebruik.

3 cliënten kwamen in aanmerking voor ambulante begeleiding c.q. begeleiding in een woning van ons Housing First project; een intensieve ambulante begeleiding. Dit had er mee te maken dat de personen in kwestie niet groepsgeschikt zijn bevonden.

### **Gebruikersruimte:**

De doelstelling van de gebruikersruimte is tweeledig. Enerzijds het beperken van gezondheidsschade en anderzijds het bestrijden van overlast op straat door chronisch alcohol- en drugsverslaafden. Chronisch en langdurig verslaafden met meervoudige problematiek kunnen hier gebruik maken van de drugs- en alcoholgebruikersruimte. Zij worden hier in de gelegenheid gesteld op een verantwoorde en hygiënische manier drugs en alcohol te gebruiken waarbij wordt geprobeerd de overlast voor de omgeving tot een minimum te beperken. Het aantal bezoekers aan de gebruikersruimte is het afgelopen jaar verder teruggelopen.

### **Sport:**

Sportcoaches zetten sport in als effectief middel om te werken aan het herstel van de cliënt. SMO Breda e.o. verzorgt verschillende sportactiviteiten op verschillende dagen van de week, waaronder: Sportsurprise, Zwemmen en de Bredase Ring.

Aan deze activiteiten nemen zowel cliënten van SMO Breda deel maar ook cliënten van andere organisaties zoals: GGZ, Novadic Kentron en Impegno. Daarnaast wordt er op iedere maandagmiddag een sportles verzorgd bij Novadic Kentron.

Sinds 2018 werken wij met sportintakes en een zagezegd sportwiel. Hierbij maken we de koppeling naar het persoonlijk actieplan van de cliënt, waarbij sport als middel kan ingezet worden om aan bepaalde doelen te werken. Deelnemers geven bij deze gesprekken aan welke positieve effecten zij ervaren d.m.v. sport. Zo krijgen zij meer energie om andere zaken aan te pakken in hun leven, zoals bijvoorbeeld het oppakken van werk of het aanpakken van schulden. Zij leren beter om te gaan met hun emoties wanneer deze hoog oplopen, krijgen meer zelfvertrouwen en meer sociale contacten.

Daarnaast wordt samen met de deelnemer gekeken wat de mogelijkheden zijn om (op termijn) door te stromen naar het reguliere verenigingsleven en wat zij hierbij aan ondersteuning nodig hebben.

### 2.3.1 Werkgebieden

SMO Breda verricht deze werkzaamheden in de regio Breda. Hieronder vallen de volgende gemeenten: Breda, Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Moerdijk, Oosterhout, Werkendam, Woudrichem, Zundert. Per 1/1/2019 vormen Aalburg, Werkendam en Woudrichem de nieuwe heringedeelde gemeente Altena

Voorts wordt WLZ en WMO evenals de justitiële zorg geboden in de regio van CZ zorgkantoor West-Brabant.

### 2.4 Samenwerkingsrelaties

SMO Breda heeft ten behoeve van de uitvoering van de zorg, hulpverlening en begeleiding samenwerkingsovereenkomsten met de volgende organisaties:

- Thebe (Oranjehaave)
- BrabantWERKTzeker.

Teneinde met elkaar het benutten van herstel en ervaringsdeskundigheid te versterken wordt op dit gebied met partners in zorg in de regio Breda en Tilburg samen gewerkt.

SMO Breda is lid van de Vereniging Federatie Opvang die als landelijke organisatie de belangen van de leden behartigt.

SMO Breda participeert daarnaast in diverse overlegstructuren: OGGZ partners, bouw groep Breda Doet, thematafels West Brabant vangt op, sport en bewegen, ontwikkelgroep zorg voor elkaar, werkgroep covenant preventie en nazorg stedelijk kompas Etten Leur, Stuurgroep WMO Oosterhout, stuurgroep veiligheidshuis Breda, WOZ, het VAST-overleg en overleg met Novadic-Kentron en GGZ Breburg.

Daarnaast participeert SMO Breda voor de ontwikkeling van nieuwe methodieken in de Academische Werkplaats Impuls; deze is verbonden aan de Radboud universiteit te Nijmegen. En sinds 1 april 2017 ook aan de Tranzo werkplaats verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Tevens participeert SMO Breda in de werkveld adviesraad (WAR) van Avans hogeschool.

### 2.5 Communicatie

In 2018 is gekozen voor een duidelijkere profilering van SMO Breda. Er is geïnvesteerd in verschillende online en offline middelen. Communicatie vond plaats via website, facebook, twitter, folders, flyers en persberichten. Dit betrof niet alleen communicatie m.b.t. SMO Breda maar ook m.b.t. het label Ik wil meedoen.

De vijfjaarlijkse grote Open Dag van Woonvoorziening De Gaarshof heeft in 2018 plaatsgevonden. Hier is veel aandacht aan besteed.

Stagiaires hebben voorlichtingen georganiseerd op MBO- en HBO instellingen. Daarnaast is er een communicatieplan opgesteld.

#### ***SMO Breda in de Media in 2018***

8 februari 2018: Bezoek Federatie Opvang aan Talentenfabriek De Faam (Twitter)

februari 2018: Stadsblad Breda: Zorg voor Elkaar: Het is gezellig eten in de Keuken van...

21 februari 2018: Stadsblad Breda; Zorg voor Elkaar: Woonvoorziening De Vliet, interview met vrijwilliger (Twitter)

- 25 februari 2018: BN de Stem: reportage over dakloze in vrieskou i.v.m. openstelling Winteropvang. Met interview Lieke Jansen. (Twitter)
- 26 februari 2018: Breda Vandaag: reportage i.v.m. openstelling Winteropvang. Met reactie Monique Geurts (Twitter)
- 26 februari 2018: Bezoek Patrick van Lunteren en Paul Depla Winteropvang (Twitter)
- 26 februari 2018: BN de Stem: reportage i.v.m. openstelling Winteropvang. Journalist loopt mee met straatteam (Twitter)
- 15 maart 2018: Workshop Wijkgericht Wonen door Maria en Suzanne op Ggz congres (Twitter)
- 25 april 2018: Stadsblad Breda: samenwerking SMO Breda en Dazure (Twitter)
- 10 mei 2018: Artikel docent Masteropleiding Pedagogiek (Stefan Langevelde) Fontys over Talentenfabriek De Faam (Twitter)
- 22 juni 2018: Ons Weekblad: verslag open dag De Gaarshof
- 31 juli 2018: Stadsblad Breda: Zorg voor Elkaar Sportsurprise (Twitter)
- 12 augustus 2018: BN de Stem: reportage cold case: de perfecte moord op zwerver Samba Fall (Twitter)
- 29 augustus 2018: Stadsblad Breda: Zorg voor Elkaar Samenwerking Ik wil meedoen – De Nieuwe Veste
- 6 september 2018: Breda Vandaag: zorginstellingen slaan handen in elkaar voor duurzame zorg (Twitter)
- 28 september 2018: Brabants Dagblad: Vijf woningen in Sleeuwijk
- Oktober 2018: BN de Stem: Publicaties m.b.t. Theaterstuk van Adelheid Roosen: Thuislozen (Twitter)
- 20 oktober 2018: BredaVandaag: Artikel over fotografe Sanne van den Elzen. Portretten over cliënt voor BredaPhoto

## 3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

### 3.1 Normen voor goed bestuur

De Raad van Toezicht beschikt over een reglement waarin afspraken met betrekking tot Good Governance zijn vastgelegd. Dit reglement biedt -in het verlengde van hetgeen in de statuten is vastgelegd -, richtlijnen ten aanzien van de invulling en handelswijze betreffende de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, informatievoorziening, samenstelling (profiel), onverenigbaarheid van functies, in – en extern overleg, benoeming en aftreden RvT-leden, werkwijze, of sprake is van vergoeding, verantwoording en ten aanzien van de wijziging van het betreffende reglement.

### 3.2 Raad van Bestuur

Het bestuur wordt gevormd door een eenhoofdige Raad van Bestuur ofwel directeur - bestuurder die statutair de eindverantwoording draagt.

De rechtspositie van de directeur- bestuurder valt onder de CAO met uitzondering van de salarisbepalingen. Voor het salaris wordt de adviesregeling directiefuncties toegepast. Het salaris is in 2018 getoetst aan de Wet Normering Topinkomens(WNT).

### 3.3 Toezichthouders (Raad van Toezicht)

De Raad van Toezicht is in 2018 6-maal in vergadering bijeen geweest. Statutair is bepaald welke onderwerpen door de bestuurder ter besluitvorming aan de Raad van Toezicht voorgelegd dienen te worden. Daartoe wordt verwezen naar de statuten van de SMO Breda. De Raad van Toezicht beschikt over een drietal commissies die naast de reguliere vergaderingen bijeenkomen. Deze commissies hebben tot doel de toezichthoudende, advies- en klankbordrol van de Raad van Toezicht te ondersteunen. Het betreft de Renumeratiecommissie, Auditcommissie en commissie Kwaliteit & Veiligheid.

De Raad van Toezicht onderschrijft de gangbare Governance codes. De betreffende codes zijn vertaald in het reglement Good Governance. Daarin is o.a. een artikel opgenomen over onverenigbaarheid van functies en de gewenste onafhankelijkheid. Geconstateerd is dat daarvan in 2018 geen sprake is geweest. SMO Breda is aangesloten bij de vereniging van toezichthouders in de zorg. De leden van de Raad van Toezicht maken gebruik van het aanbod van deze vereniging.

In 2018 heeft de Raad van Toezicht conform de statuten en het reglement uitvoering gegeven aan haar taken.

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen honorering voor hun werkzaamheden. Gemaakte onkosten worden gedeclareerd. In 2018 is het besluit genomen om per 1/1/2019 over te gaan tot honorering van de leden van de RvT.

Jaarlijks wordt door de voorzitter van de Raad van Toezicht tezamen met een lid van de RvT met de bestuurder een functioneringsgesprek gevoerd. Hiervan wordt een verslag gemaakt. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht haar werkzaamheden.

De Raad van Toezicht richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de instelling. Daarbij wordt rekening gehouden met het feit dat de instelling een hulpverlenings- en zorgorganisatie is met een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Besluiten worden tegen deze achtergrond afgewogen. Het streven is er op gericht om tenminste eenmaal per jaar fundamenteel overleg te voeren over de strategische koersbepaling van de organisatie. Middels management- en voortgangsrapportages wordt de Raad van Toezicht op de hoogte gebracht van de strategische ontwikkelingen. De directeur-bestuurder stelt jaarlijks een bestuurlijke agenda op en die van het voorafgaande

jaar wordt geëvalueerd. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat de uitvoering van het bestuursbeleid strookt met de vastgestelde beleids- en bestuurlijke uitgangspunten. Jaarlijks wordt het jaardocument dat door de Raad van Toezicht wordt goedgekeurd voorafgaand met de accountant besproken.

In 2018 zijn in de Raad van Toezicht vergadering de volgende onderwerpen besproken:

- Koers 2018-2021 + bijbehorende business case en vastgoed notitie
- Afweging m.b.t. aanbod ongedocumenteerden
- Jaarlijkse risicoanalyse
- Privacy beleid n.a.v. AVG
- Jaardocument 2017 en geconsolideerde jaarrekening 2017
- 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> kwartaalcijfers en managementinformatie
- Uitkomst AO-IC audit
- Directiebeoordeling
- Uitkomst kwaliteitsaudit
- Begroting 2019 SMO Breda
- Contracteren MO via thematafel systematiek
- Jaarlijks overleg met OR en CR.
- Evaluatie RvT vergaderingen
- Reglement Raad van toezicht
- Aansturing organisatie en bezetting management functies
- Honorering RvT per 2019
- Pilot EPA in opdracht CZ zorgkantoor en gemeente Breda.
- Samenwerking met Stock 5 /ONS label.
- WNT II
- Werving en selectie nieuw voorzitter RvT
- Onderzoek naar resultaten Verder Door Doen.
- Evaluatie bestuurlijke agenda 2018
- Bestuurlijke agenda 2019 SMO Breda
- Opzetten commissie kwaliteit en veiligheid van RvT
- Veiligheidsonderzoek in organisatie

### 3.4 Bedrijfsvoering

Beleid, processen en protocollen zijn beschreven en middels het digitale organisatie-handboek voor alle medewerkers toegankelijk. Gewerkt wordt langs de lijn van de vastgestelde planning en controle cyclus en op basis van:

- Meerjarenbeleid
- Jaarplan en activiteitenplannen
- Scholingsplan
- Begroting

De begroting is tevens het uitgangspunt voor de aanvraag van de gemeentelijke subsidie alsmede de productieafspraken met de gemeenten, het zorgkantoor en het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Per kwartaal worden het behalen van de (financiële en inhoudelijke) doelen bewaakt door middel van een integrale managementrapportage. Deze rapportage wordt gedeeld en besproken met het management en de Raad van Toezicht. Corrigerende maatregelen kunnen indien nodig worden getroffen en gemonitord.

Risico's en onzekerheden op het gebied van bedrijfsvoering hebben betrekking op onderstaande onderwerpen:

- Strategisch koers 'Ik wil meedoen – Verder op weg naar een duurzame kwaliteit van leven!' praktische invulling geven in de organisatie.
- Verdichting zorgzwaarte op de woonlocaties.
- Personele continuïteit in relatie tot het ziekteverzuim.
- Nadere ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams.
- Anticiperen op de aanstaande decentralisatie op het gebied van maatschappelijke opvang naar 12 afzonderlijke gemeenten.
- Nieuwe toetreders op de (gemeentelijke) markt.

### 3.5 Cliëntenraad

De organisatie beschikt over een SMO-brede cliëntenraad. De woonvoorzieningen kennen een bewonersraad. In de doorstroomvoorziening is sprake van een huiskameroverleg. Afvaardigingen uit deze locatie gebonden bewonersraden/ huiskamer overleg in de cliëntenraad.

Om de ontwikkeling van de cliëntenraad te faciliteren wordt door de organisatie voorzien in een cliëntenraad ondersteuner die 16 uur per week beschikbaar is. In de begroting is een budget van € 5.100 voor de cliëntenraad opgenomen. Daarnaast wordt de cliëntenraad voor wat betreft een aantal materiële voorzieningen door de organisatie gefaciliteerd.

Voorts beschikt de organisatie over een cliëntvertrouwenspersoon(CVP). Cliënten die met een klacht over de zorg en dienstverlening van SMO Breda zitten en daarvoor intern onvoldoende gehoor vinden of de drempel te hoog vinden, kunnen deze functionaris benaderen. De CVP heeft de rol van intermediair. Daar waar de drempel naar de organisatie voor cliënten te hoog is kan de CVP een "brug slaan" waardoor problemen worden opgelost. Cliënten kunnen zich eveneens, indien zij voor hun klacht in de organisatie onvoldoende gehoor vinden, wenden tot een onafhankelijke externe klachtencommissie. In 2018 zijn er bij de cliëntvertrouwenspersoon 12 Klachten binnengekomen en in behandeling genomen.

Jaarlijks treedt de directeur -bestuurder minimaal 4-maal in overleg met de cliëntenraad. Daarnaast vergadert de cliëntenraad een aantal malen zelfstandig. In 2018 hebben de cliëntenraad en directeur- bestuurder 6 maal vergaderd. De volgende onderwerpen zijn besproken:

- Jaarplanning
- GHB opvang
- Ontwikkelingen op locaties
- Begroting 2019 CR
- Privacy en AVG
- Samenwerkingsovereenkomst CR- bestuurder
- Veiligheid in de organisatie w.o. Brandveiligheid De Faam/ chauffeurs vervoersactiviteit
- Advisering bij werven nieuwe voorzitter RvT
- kwaliteitsjaarverslag CZ Zorgkantoor
- Jaarlijks gesprek met de Raad van Toezicht
- Businesscase





- Koers SMO Breda 2018-2021
- Projectplan naar wijkgericht wonen
- Doorontwikkeling en Toekomstige huisvesting DSV
- Jaarrapportage CVP
- Communicatie met cliënten
- Ervaringsdeskundigheid

## **4. Beleid, inspanningen en prestaties**

### **4.1 Meerjarenbeleid**

#### **Missie**

Zelfregie als leidende nieuwe uitdaging: van zorgen voor...naar zorgen dat!

De missie van SMO Breda richt zich op het samen met (dreigend) dak en thuislozen werken naar een zo volwaardig mogelijk participeren als regulier burger.

Burgerschap bestaat uit een balans tussen wat iemand van de maatschappij vraagt en de inspanningen die iemand levert om aan de maatschappij bij te dragen. Om zo volwaardig mogelijk burgerschap te bereiken en de kwaliteit van leven zo groot mogelijk te maken, stellen wij 3 doelen centraal in de zorg en begeleiding. Dat zijn:

- duurzame huisvesting
- een steunend sociaal netwerk
- een zinvolle dagbesteding

#### **Visie**

SMO Breda werkt vanuit een herstelgerichte en participatie bevorderende benadering; vanuit het besef dat de eigen kracht van cliënten kwetsbaar kan zijn, maken wij het mogelijk kleine stappen voorwaarts en indien onvermijdelijk ook terug te zetten.

De organisatie van het werk is gericht op:

- klantgerichte benadering;
- intake leidt indien sprake is van opname tot een herstelplan dat als basis dient voor in- en doorstroom en eventueel geboden nazorg;
- maatschappij conform werken d.w.z. “zo normaal als mogelijk” en indien haalbaar integreren (ik wil meedoen) in de maatschappij;
- de vormgeving van de hulpverlening: zo licht als mogelijk, op basis van informed consent, integraal aanbod, middels een methodisch aanbod met resultaatgerichte doelen, waar nodig outreachend aangeboden en indien nodig in samenwerking met partners in zorg.

#### **Strategische meerjarendoelen**

De inspanningen van SMO Breda zijn er de komende jaren op gericht om:

- Middels ‘ik wil meedoen’ cliënten te ondersteunen in hun herstelproces om uiteindelijk weer zelfstandig mee te kunnen doen in de samenleving. Verkennen of de kennis en expertise meer preventief kan worden ingezet.



- Onder het label 'ik wil meedoen' samen werken met partners die onze filosofie willen onderschrijven en mee door ontwikkelen. Zodoende cliënten het beste bieden ten behoeve van hun herstelproces met (zo mogelijk) een duurzaam resultaat.
- Ondanks de effecten van mogelijk bezuinigingen trachten de laagdrempeligheid te handhaven. Tegelijk de cliënt -zo nodig met drang stimuleren- om toe te werken naar een duurzame oplossing.
- Het versterken van het interne en externe ondernemerschap om zodoende de waarde van ons aanbod voor de cliënt te optimaliseren.
- Mede kijkend naar het advies van de commissie Dannenberg en de definitie van chroniciteit in problematiek (Zorginstituut) en binnen de financiële kaders (businesscase) hervormen van beschermd wonen.
- Nu de bedrijfsvoering is gebaseerd op producten met daaraan verbonden kostprijzen zal aandacht uitgaan naar de mate van efficiency en doelgerichtheid waarmee het werk wordt gerealiseerd. Dit mag echter niet ten koste gaan van "de kracht" van het aanbod. In toenemende mate doen wij daarbij een beroep op vrijwilligers en ervaringsdeskundigen. Dit in aansluiting op of ter vervanging van het professionele werk ten behoeve van cliënten.
- Het jaarlijks (bij) sturen op basis van management informatie en management rapportages. Met de Raad van Toezicht is afgesproken dat jaarlijks een risico analyse met conclusies en aanbevelingen zal worden aangeboden met daarin een analyse van zowel inhoudelijke alsmede financiële kansen en bedreigingen.
- In de komende jaren blijvend investeren in de methodische onderbouwing van het werk. SMO Breda kiest er daarom voor om deel te nemen aan de Academische Werkplaats Impuls en Tranzo waaraan de werkplaats Social Work is verbonden. Waardoor deze ontwikkeling wordt gestimuleerd en wetenschappelijk ondersteund.
- In 2018 en verdere jaren behouden van het ISO kwaliteit certificaat.
- SMO Breda profileren als een aantrekkelijke werkgever en investeren in werving- en selectiebeleid en stageplaatsen om de aansluiting op de arbeidsmarkt ten tijde van krapte te kunnen behouden.

## 4.2 Algemeen beleid verslagjaar

In het algemene beleid in 2018 is aandacht besteed aan:

### De doelen voor 2018:

1. *Beschrijven en vaststellen van de koers 2018-2021 met inbegrip van een toekomstgerichte business case en vastgoed plan.*  
Na inspraak van alle geledingen in de organisatie is in september de Koers ik wil meedoen 2018-2021 vastgesteld. Met deze koers zet SMO Breda verder in op het ondersteunen van cliënten in het wonen in de wijk en stimuleren en faciliteren van het participeren in de wijk. Dit met als doel te komen tot duurzaam herstel waarbij de afhankelijkheid van zorg minimaal is. Wetenschappelijk onderzoek onder cliënten van SMO Breda heeft aangetoond dat we met ons aanbod op de goede weg zitten.
2. *Samenwerking met Avans hogeschool.*  
Met de Avans hogeschool directies van social studies en gezondheidszorg opleidingen is onderzocht of samenwerking binnen het concept van de Faam tot toegevoegde waarde aan het herstelproces van GGZ cliënten w.o. dak- en thuislozen kan leiden. In september 2018 heeft SMO Breda voor de 2<sup>e</sup> maal een leergemeenschap 1<sup>e</sup>-jaars geadopteerd.
3. *Pilot EPA op verzoek CZ zorgkantoor en gemeente Breda.*





Op verzoek van de gemeente Breda en CZ zorgkantoor zijn samen met GGZ Breburg voorbereidingen getroffen voor de pilot wijkgericht wonen. Doelstelling is om vanuit empowerment van cliënten en o.b.v. ontschot budget (populatie bekostiging) cliënten die nu in beschermd wonen voorziening verblijven de transitie te laten maken naar de wijk. Zomer 2017 zijn we daadwerkelijk gestart en we beogen samen einde 2018 10 cliënten naar de wijk te hebben begeleid. Tevens willen we daarvan leren welke randvoorwaarden in de sfeer van participatie en sociale infrastructuur nodig zijn zodat kwetsbare burgers duurzaam in de wijk kunnen wonen. Einde 2018 woonden 5 SMO Breda cliënten in de wijk en hebben we samen met deze cliënten veel expertise opgedaan hoe dit proces kan slagen. In 2019 volgt de evaluatie van het project.

**4. Doorontwikkeling doorstroomvoorziening (DSV)**

We zijn op basis van het rapport dat in 2017 is opgesteld in gesprek met de gemeente over de huisvesting van de dag en nachtopvang ( Doorstroomvoorziening).

Doelstelling is huisvesting te verkrijgen die de nieuwe visie op de dag en nachtopvang ondersteunt.

**5. Samenwerking met ONS label**

Doelstelling tussen activering en arbeid een tussen stap te creëren voor onze cliënten in de vorm van sociale ondernemingen. Daarin hebben zij zeggenschap en kunnen zij positieve werkervaringen opdoen. Waardoor de kans op doorstroom naar een betaalde baan wordt vergroot. Gestart is met de pilot klusteam.

**6. Op basis van een signaal van zowel OR als CR heeft in 2018 een veiligheidsonderzoek plaats gevonden. Tevens is door de directie samen met de verantwoordelijk manager met de teams gesproken en zijn een aantal maatregelen genomen. Het onderzoek is door een deskundig en onafhankelijk bedrijf CCV uitgevoerd. In november was het eindrapport beschikbaar welke is gedeeld met het personeel. In 2019 zal het rapport met ieder team besproken worden en opnieuw leiden tot een actiepunten lijst.**

**7. In de gemeente Altena is in 2018 een pilot ambulante crisisopvang en ambulante begeleiding voorbereid. Vanaf november 2018 waren 2 ambulante crisis appartementen en 2 appartementen voor ambulante woonbegeleiding beschikbaar. In het nieuwe jaar komt daar nog een gezinswoning bij. Deze pilot biedt de mogelijkheid om decentraal voorzieningen aan te bieden die tot op heden enkel in Breda beschikbaar waren. We gaan ervaren hoeveel behoefte hieraan is.**

**8. In het project Gemengd Wonen werken SMO Breda, Prisma, SOVAK en Zintri samen om te komen tot de ontwikkeling van een woonvoorziening, waarin burgers met een kwetsbaarheid (onzelfstandige doelgroep) duurzaam en kwalitatief samenwonen en samenleven met zelfstandige burgers. Wederkerigheid speelt een belangrijke rol. Het doel is grotere draagkracht van de kwetsbare burgers, inclusie en normalisatie. Er wordt een maatschappelijke meerwaarde gecreëerd middels innovatie, duurzame ketensamenwerking en de principes van de Magic Mix:**

‘Een gemengde woonvorm bestaat uit een bijzondere mix van mensen. De verschillen zijn verre van zwart-wit. Het is juist de mix die lijkt te zorgen voor een leefomgeving die in evenwicht is. Zoveel verschillende mensen , samen door één deur. En het werkt! ‘

**9.** *Verstevigen van het belang en de zorg en begeleiding voor de dak- en thuislozen in de keten.*

SMO Breda streeft, vanuit het cliëntperspectief bezien, het realiseren van sluitende ketens en kwalitatief goede en doelmatige zorg na.

Concrete na te streven doelen in 2018 zijn:

- In overleg en samenwerking met GGZ Breburg werken aan het sluiten van de keten met deze organisatie en EPA project ontwikkelen en de ontwikkeling van Dannenberg gezamenlijk vorm kunnen geven.
- Deelname aan 't bouwteam Breda doet, thematafels West Brabant vangt op en sport en bewegen.
- Het participeren in 2 bijeenkomsten met de bestuurders Traverse en Neos en vormgeven van de met elkaar in het aangepaste convenant geformuleerde doelen.
- Deelname aan de stuurgroep Veiligheidshuis Breda.
- Deelname aan stuurgroep WMO Oosterhout.
- Deelname aan convenant preventie overleg gemeente Etten Leur.
- Deelname aan Partners OGGZ. Bemoiezorgketen vanuit het in de afgelopen jaren ontwikkelde model met de verschillende participerende organisaties op elkaar afgestemd houden.
- Deelname aan de ontwikkelgroep Zorg Voor elkaar. Deze is in februari 2018 opgeheven,
- Deelname aan het overleg die de ontwikkeling Herstel en Ervaringsdeskundigheid voor de regio Breda en Tilburg faciliteert.
- Deelname aan de stuurgroep van de academische werkplaats Impuls, Speerpunt sociale uitsluiting & Dakloosheid te Utrecht.
- Deelname aan leden vergaderingen Federatie Opvang.

**10.** *Sturen van de organisatie op inhoudelijke cliëntgerichte doelen*

In 2018 is gewerkt aan en gestuurd op de volgende resultaatgerichte doelen. Dit met als doel om onderstaande targets in 2018 bereikt te hebben.

- De norm is dat 90% van de cliënten die bij SMO Breda uitstroomt heeft onderdak. Op basis van de uitkomsten blijkt dat we in 2018 85% van de cliënten een stabiele woonsituatie had bij uitstroom. T.o.v. 2017 is dit een stijging van 7%. Cliënten die zonder onderdak de organisatie verlaten heeft te maken met: in detentie zitten, ontoelaatbaar gedrag, tegen advies van begeleider stoppen met begeleiding en niet meer op komen dagen.
- De norm is dat 60% van de cliënten waarbij, bij start begeleiding, geen sprake is van een vorm van activering deze wel heeft bij uitstroom. In 2018 had 51% van de cliënten een dagactiviteit bij vertrek. Dit is stijging van 16% t.o.v. 2017. Als we de ontwikkeling over de afgelopen jaren bekijken dat is dit echt een positieve trend breuk. In het nieuwe werkmodel zijn we teveel gefocust op wat cliënten binnen SMO Breda doen zolang ze door ons begeleid worden. Dat percentage ligt namelijk vele malen hoger. Echter als zij de organisatie verlaten zijn er minder mogelijkheden. We gaan in de komende jaren investeren in samenwerking met partners opdat er meer activiteiten komen in de wijk waar cliënten een zinvolle rol kunnen vervullen.



- De norm is dat 70% van de cliënten die, bij start begeleiding, niet (meer) beschikt over een sociaal netwerk deze wel heeft bij uitstroom. In 2018 heeft 83% van de cliënten bij uitstroom een sociaal netwerk. Dit is een stijging van 8% t.o.v. 2017. De norm wordt gehaald en is door de jaren heen stabiel.

We zien dat alle 3 de doelen gestegen zijn t.o.v. 2017. Eén norm wordt daadwerkelijk behaald en dat betreft de norm m.b.t. sociaal netwerk. Middels resultaatsturing ontstaat een lerende attitude opgevolgd door verbeteringen in het aanbod en een grotere kans dat cliënten beter gaan herstellen en participeren. We hebben het gevoel dat we meer sturing kunnen geven aan de positieve ontwikkelingen. Dat moet in 2019 blijken.

**11.** *In 2018 is het ziekteverzuim  $\leq$  dan 5,5%.*

Het ziekteverzuim is over 2017 9,0 % en is daarmee bijna 2% gedaald t.o.v. van 2017 (10,8%) en ruim boven de norm. Bij de leeftijdscategorie van 25-35 zien we met name psychisch en werk gerelateerd ziekteverzuim. Bij de leeftijdscategorie 45+ is het meer fysiek verzuim. In 2018 hebben we hiervoor een leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkeld (generatieregeling).

**12.** *In 2018 behouden van het ISO certificaat.*

In 2018 heeft SMO Breda weer de audit doorlopen en heeft het ISO certificaat geprolonged.

### **4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid**

#### **Het doel van het kwaliteitsmanagementsysteem**

Met de veranderende organisatie is ook het Kwaliteitsbeleid door ontwikkeld en ondersteunend aan het dagelijks werk. Het geeft richting en houvast, maar laat voldoende ruimte om te doen wat goed is voor die cliënt op dat moment. De ISO norm heeft een systematiek in zich die kan ondersteunen om het kwaliteitssysteem en het handboek zo in te richten dat het recht doet aan de uitgangspunten van Verder Door Doen en de waarden van SMO Breda e.o. aan de ene kant en het herstel en de behoeften van de cliënten aan de andere kant. Het doel van het kwaliteitsmanagementsysteem is:

- Waarde toe te voegen middels de hulpverlening aan de cliënt
- Daarbij een hulpverleningsconcept te genereren waarin de cliëntgerichte benadering centraal staat;
- Hulp op maat (zo nodig in samenwerking met partners in zorg);
- een kwalitatief verantwoord professioneel niveau (effectief binnen het haalbare) volgens gangbare methodieken en op een zo efficiënt mogelijk wijze gerealiseerd;
- Een respectvolle benadering van de cliënt;
- Een veilig en geborgen verblijf
- En een lerende organisatie ontwikkelen

#### **Handboek**

In 2017 is het handboek overgezet naar het integrale bedrijfsvoeringsstelsel Afas. Formeel is op 1 februari 2018 naar dit systeem overgegaan. Dit is een toegankelijk systeem, waar medewerkers regelmatig gegevens op trefwoord opzoeken.

#### **Lerende organisatie**

In 2018 is er ieder kwartaal met de teams gesproken over de resultaten uit de dashboards en de voortgang van de activiteitenplannen. Dit heeft een gedegen inhoudelijke rapportage

per kwartaal opgeleverd die vervolgens in het MT besproken is. Dit jaar hebben we gepland om te onderzoeken welke prestatie indicatoren (KPI's) het beste het resultaat per team inzichtelijk kunnen maken en zodanig dat dit bijdraagt aan onze 3 hoofddoelen. Daarna gaan we kijken hoe we de dashboards meer toegankelijk kunnen maken voor de teams, zodat de teams ook echt zelf kunnen sturen op deze KPI's.

### Risicoanalyse

In 2017 zijn opnieuw alle risico's bij alle teams in kaart gebracht. Na de externe audit zijn de belangrijkste risico's verder opgepakt. Dit is eigenlijk ingehaald door het onderzoek naar veiligheid in 2018 waarin alle risico's verder zijn benoemd. In 2019 wordt er een implementatieplan gemaakt om deze risico's aan te pakken c.q. verder te beperken.

### Interne audits

In 2018 hebben er verschillende interne audits plaats gevonden. Een belangrijk thema dat geaudit is, mede n.a.v. de externe audit, is het duidelijk maken van de klantbelofte en het meten van de realisatie van deze klantbelofte. Dit is voor verbetering vatbaar. Tevens hebben we in de interne audit de nadruk gelegd op de nieuwe privacywetgeving.

### Externe audit

In 2018 heeft er een weer een nieuwe initiële audit plaats gevonden. Deze audit heeft als belangrijkste 2 aandachtspunten opgeleverd:

- Bij teams is nog onvoldoende duidelijk wat hun klantbelofte is en wat hun teamprestaties zijn.
- Het is nog onvoldoende duidelijk vanuit welke rol sturing plaatsvindt en hoe medewerkers hierop reflecteren.

Hierop zijn verbetermaatregelen genomen in het kader van een duidelijkere beschrijving wat de cliënt kan verwachten, alsmede middels het opzetten van reflectiedagen per team, welke input vormen voor de jaargesprekken met elke medewerker.

### Onderzoeken

Voorts zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd en wel m.b.t. de volgende onderwerpen:

#### 1. Wetenschappelijk onderzoek Miranda Rutenfrans-Stupar

SMO Breda verricht in samenwerking met de Werkplaats Sociaal Werk van Tranzo (Tilburg University) onderzoek naar de werkzaamheid van de in 2015 ingevoerde interventie "Verder Door Doen". "Ik wil meedoen", het activiteiten aanbod dat onder meer vorm wordt gegeven op Talentenfabriek de Faam, is een belangrijk onderdeel van de interventie. Dit onderzoek zal leiden tot een wetenschappelijk proefschrift (2<sup>e</sup> helft 2019) en wordt uitgevoerd door Drs. Miranda Rutenfrans-Stupar, MCC onder begeleiding van Prof. dr. René Schalk en Prof. dr. Tine van Regenmortel. Inmiddels zijn 5 deelonderzoeken uitgevoerd, waarvan er meerdere gepubliceerd zijn in wetenschappelijke tijdschriften.

1. Kwalitatieve studie naar de relatie tussen participatie in activiteiten (Ik wil meedoen) en welzijn van dak- en thuislozen. Deze studie, gepubliceerd in *Journal of Social Distress and the Homeless*, toonde aan dat cliënten ervaren dat hun deelname aan Ik wil meedoen en "Sportsuprise" (onderdeel van Ik wil meedoen) tot een verbetering van zowel hun fysieke, sociale als psychische welzijn heeft geleid. Aan deze studie hebben 16 cliënten van SMO Breda deelgenomen.



2. Kwantitatieve studie naar de relatie tussen maatschappelijke participatie en welzijn van dak- en thuislozen; gepubliceerd in *Social Indicators Research*. Uit deze studie, waaraan 225 cliënten van SMO Breda deelnamen, blijkt dat dak- en thuislozen die meer maatschappelijk participeren een hoger welzijn ervaren. Daarnaast blijkt het meedoen aan een activiteitenaanbod ("Ik wil meedoen") ook bij te dragen aan een verhoogd welzijn. Cliënten die meer tevreden zijn over de hulpverlening en hoger opgeleiden participeren ook meer in de samenleving en hebben een hoger welzijn.
3. Een mixed-method studie naar het belang van zelfregie in relatie tot kwaliteit van leven en maatschappelijke participatie van dak- en thuislozen. Aan het kwantitatieve deel van de studie namen 97 cliënten deel en aan het kwalitatieve deel 36 cliënten. Uit deze studie blijkt dat cliënten die meer zelfregie nemen, hogere niveaus van kwaliteit van leven en maatschappelijke participatie ervaren. Daarnaast lijken optimisme en leeftijd een rol te spelen bij de mate waarin cliënten zelfregie tonen. Medewerkers kunnen cliënten ondersteunen bij het vergroten van zelfregie, maatschappelijke participatie en kwaliteit van leven door onder meer een goede hulpverleningsrelatie op te bouwen en door ervoor te zorgen dat cliënten zich thuis voelen in de omgeving waar ze wonen.
4. Longitudinale studie waarin de resultaten van Verder Door Doen worden geëvalueerd; gepubliceerd in *Journal of Social Service Research*. Voor dit onderzoek hebben 172 cliënten gedurende een periode van ongeveer 2 jaar 3 keer een vragenlijst ingevuld. Uit deze studie blijkt dat de kwaliteit van leven van cliënten verbeterde en dat ze meer uur per week aan werk gingen besteden. Verder Door Doen lijkt extra goed te werken voor mensen met bovengemiddelde psychische klachten: naast verbetering van kwaliteit van leven, is hun zelfvertrouwen verbeterd en zijn hun psychische klachten afgenomen.
5. Een studie naar het belang van de organisatorische inbedding van een innovatieve interventie (met als voorbeeld "Verder Door Doen"); deze studie is geaccepteerd voor publicatie in *Management & Organisatie*. Uit deze studie, waaraan ca. 100 medewerkers van SMO Breda hebben deelgenomen, blijkt onder meer dat aspecten als organisatiecultuur, werk autonomie, leiderschapsstijl, werkbevoegdheid van belang zijn om goede resultaten voor cliënten te bereiken. SMO Breda heeft een cultuurverandering ingezet, maar er is ook nog een weg te gaan m.b.t. de organisatorische inbedding van Verder Door Doen.

Hoofdconclusie is dat zelfregie en maatschappelijke participatie heel erg belangrijk zijn voor het welzijn van cliënten. De wijze waarop de zorg en ondersteuning georganiseerd is, kan bijdragen aan het vergroten van respectievelijk zelfregie, maatschappelijke participatie en welzijn. Verder Door Doen includeert het werken aan deze belangrijke factoren en is in potentie een veelbelovende interventie, zeker omdat het onderzoek impliceert dat het echt bijdraagt aan het vergroten van de kwaliteit van leven en het aantal uur dat cliënten werken in de samenleving.

## **2. Veiligheidsonderzoek**

Begin 2018 is het er een interne rondgang door de OR en het management geweest langs de locaties om te spreken over de veiligheid binnen onze organisatie. Hierbij zijn veel punten opgehaald waaraan aandacht besteed moet worden. In het vervolg hierop is in april besloten om een speciaal bureau in te huren om onderzoek te doen naar de veiligheidsbeleving binnen SMO Breda. 3 punten zijn hierin van belang geweest, nl. fysieke veiligheid, veiligheidsbeleving en veiligheidscultuur. In een werkgroep waarin vertegenwoordigers van de OR, de CR en het MT zaten, is het bureau CCV hiervoor geselecteerd uit een aantal van 5 uitgenodigde bureaus. Deze zijn in de periode juli t/m oktober 2018 bezig geweest om dit onderzoek uit te voeren. Daartoe heeft het bureau gesproken met management en staf, rondgangen gemaakt langs locaties, heeft individuele



en groepsgesprekken gevoerd met medewerkers en cliënten (die zich hiervoor konden opgeven) en heeft de incidenten van de afgelopen jaren geanalyseerd. In november heeft e.e.a. geleid tot een eindrapportage die besproken is in de werkgroep en breed gedeeld is met de organisatie. Deze punten worden in 2019 verder uitgewerkt en opgepakt in een plan van aanpak.

### **Incidentmeldingen**

In 2018 is het aantal incidentmeldingen licht gestegen van 575 naar 604 incidenten. Hiervan zijn er 118 ernstig (in 2017: 123). Het percentage ernstige incidenten neemt derhalve iets af van 21 naar 20%. Dit is met name te wijten aan het hoge aantal (relatief lichtere) medicatie incidenten.

### **Klachten**

SMO Breda e.o. heeft een klachtenregeling op basis van de WKKGZ; Wet kwaliteit Klachten en Geschillen in de Zorg. In de klachtenregeling zijn waarborgen ingebracht voor laagdrempeligheid. Daarbij zijn de uitgangspunten van de Klachtenrichtlijn Gezondheidszorg (CBO et al; 2004) gehanteerd. Dit houdt onder meer het volgende in: In de klachtenregeling zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de klachtencommissie en van de cliëntenvertrouwenspersoon beschreven. De cliëntenvertrouwenspersoon is er voor opvang en bemiddeling van klachten. De klachtencommissie heeft als taak de behandeling van klachten, met andere woorden het beoordelen van de gegrondheid van een klacht. In de klachtenregeling is ook expliciet aandacht besteed aan kwaliteitsverbetering. Zowel de cliëntenvertrouwenspersoon als de klachtencommissie kunnen aanbevelingen aan de directeur-bestuurder doen. SMO Breda heeft bewust gekozen voor een interne vertrouwenspersoon, zodat de laagdrempeligheid gewaarborgd is. De vertrouwenspersoon bemiddelt niet bij klachten op de eigen locatie. Er zijn derhalve twee vertrouwenspersonen aangesteld. SMO Breda e.o. is aangesloten bij een externe klachtencommissie, zodat in deze de onafhankelijkheid en deskundigheid optimaal gegarandeerd zijn. Er zijn geen klachten ingediend bij deze commissie. In totaal zijn in 2018 12 klachten van cliënten in behandeling genomen via de cliëntvertrouwenspersoon, 3 meer dan vorig jaar (in 2017 9 klachten). Hiervan is voor zover bekend 1 klacht niet naar tevredenheid opgelost (2017: geen). Alle klachten zijn in 2018 afgehandeld (in 2017 was er nog 1 niet afgehandeld). Daarnaast zijn meerdere klachten op locatie geuit door cliënten (minimaal 10 ervan zijn geregistreerd) en deze zijn direct op locaties besproken c.q. in behandeling genomen.

#### **4.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers**

1,75 % van de totale personeelskosten was begroot voor opleidingen en deskundigheidsbevordering. Uiteindelijk werd 1,5% hieraan besteed.(in 2017 was dit 1,6%).

In 2018 boden we 46 studenten (2017: 43) een BOL stageplaats aan, waarvan 20 studenten (2017: 26) MBO niveau (MMZ niveau 4, SCW, SMD, verzorgende IG, thuisbegeleider en directiesecretaresse en 26 studenten (2017: 17) volgden HBO niveau, richting Social Work, Creatieve Therapie, mens en techniek, sportkunde, accountancy en orthopedagogiek. Elke stagiair werd begeleid op de locatie door een medewerker die opgeleid is in het geven van stagebegeleiding.

In het meerjaren-scholingsbeleid wordt weergegeven welke basisopleiding noodzakelijk is voor een uit te oefenen functie, om de kwaliteit en veiligheid voor de cliënten en collega's te borgen.

Sociaal pedagogisch verzorgenden en wooncoaches zijn opgeleid in basiszorg, medicatie-verstrekking, insuline toedienen. Sociaal pedagogisch verzorgenden en verpleegkundigen zijn opgeleid in voorbehouden en risicovolle handelingen.

In de organisatie wordt geborgd dat elke medewerker die werkt met cliënten, krachtgericht werken heeft gevolgd en dit met een diploma heeft afgerond. Dit wil zeggen dat elke medewerker met een evidence-based herstellmethode onze cliënten benaderd. De kern van de methodieken kan samengevat worden dat uitgegaan wordt van de kracht van de cliënt. Medewerkers die cliënten van de crisisopvang begeleiden, volgden de CTI-methode. Om borging verder vorm en inhoud te geven, werd in 2018 in elk team een teamkracht coach opgeleid en heeft onze organisatie twee opgeleide trainers die het Krachtwerk initiëren en de teamkrachtbespreking leiden. Ook het MT volgde een krachtwerktraining zodat ook de aansturing en leidinggeven vanuit deze methode ondersteund wordt.

Elke medewerker die in rooster werkt heeft een geldig BHV-diploma.

Elke medewerker wordt iedere 3 jaar bijgeschoold in het omgaan met agressie en weerbaarheid door training en verdieping mentale weerbaarheid, ook blijft er voortdurend aandacht gaan naar bijscholing in psychiatrische ziektebeelden als de gevolgen van gebruik verslavingsmiddelen.

Elke medewerker wordt intern opgeleid voor het kunnen werken met de eigen softwarepakketten. Dit wil zeggen het registratiesysteem voor cliënten, Regas, het roostersysteem, Monaco PIP, en het melden van bijzondere gebeurtenissen in digitale meldingsprogramma iTask. Omdat we nadrukkelijker werken met zelfverantwoordelijke en resultaatgerichte teams laten we de teams zelf formuleren waar hun vraag naar verruiming van vakdeskundigheid ligt. Hierdoor gaan we ter ondersteuning voor het versterken van het proces naar zelfverantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid de cursussen meer in teamverband aanbieden. Tevens kunnen ze op individuele belangstelling zich in een meer aangepast aanbod inschrijven. Vanaf 2018 heeft elke medewerker de ruimte om 80 uren per jaar (full-timer) te besteden aan scholing.

SMO Breda is sinds 1 januari 2010 aangesloten bij de Academische Werkplaats Opvang & Herstel o.l.v. Prof. Judith Wolf. De Academische werkplaats bundelt, vergroot, ontwikkelt en verspreidt daarnaast kennis en deskundigheid over effectieve hulp aan kwetsbare mensen met als doel een bijdrage te leveren aan de professionalisering en kwaliteitsverbetering van de opvang en begeleiding.

De rol van medewerkersvertrouwenspersoon is bij SMO Breda e.o. weggelegd bij 2 personen en beperkt zich tot SIDAG klachten. Overige klachten worden intern bij managers of de directeur-bestuurder weggelegd. Intern is de rol van medewerkersvertrouwenspersoon weggelegd bij de staffunctionaris P&O en extern bij een medewerker van de arbodienst. In het afgelopen jaar is er t.a.v. SIDAG geen gebruik gemaakt van de externe vertrouwenspersoon en de interne vertrouwenspersoon.

### **Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling**

SMO Breda e.o. werkt al langer met de Meldcode Huiselijk Geweld en kindermishandeling. Deze meldcode is integraal opgenomen in het kwaliteitshandboek van SMO Breda e.o. In 2018 zijn er twee medewerkers van SMO aangewezen en opgeleid als aandacht functionaris Huiselijk geweld en kindermishandeling. Daarnaast ontwikkelen zij verder het beleid, mede in samenwerking met Veilig Thuis. Alle hulpverleners zijn verplicht een online certificaat te halen (bij Augeo) en volgen een bijkomende scholing bij Veilig Thuis en de aangestelde aandacht functionarissen (gesprekstechnieken, hoe maak je dit bespreekbaar

maken in je begeleiding). De aandachtfunctionarissen volgden opleiding bij de L.V.A.K. (landelijke vereniging van aandacht functionarissen kindermishandeling).

#### 4.5 Samenleving

SMO Breda heeft, door in de afgelopen jaren te investeren in visieontwikkeling en bedrijfsvoering, gezorgd dat zij nu meer dan voorheen als maatschappelijke ondernemer in haar werkgebied kan opereren. Daarbij staat klant- en resultaatgerichtheid voorop. Echter de aard van de doelgroep vraagt dat SMO Breda in de beweging richting de wijk het belang van dak en thuislozen om daar mee te mogen doen voortdurend bij de overheden op de agenda blijft plaatsen. Nu door het advies van de commissie Dannenberg ook SMO Breda een belangrijkere rol in de wijk krijgt, zullen we middels 'ik wil meedoen' zelf een bijdrage gaan leveren aan het samen met partners creëren van goede leef randvoorwaarden voor onze cliënten.

Uitgangspunt in de zorg en begeleiding is om op basis van de eigen verantwoordelijkheid en participatie en het aanbieden van ondersteuning daarbij, cliënten weer toe te leiden naar zo maximaal mogelijk kunnen participeren in de samenleving. Echter er doen zich situaties voor waarbij de eigen verantwoordelijkheid (tijdelijk) niet meer genomen kan worden en van participatie geen sprake meer kan zijn. We mogen burgers niet aan hun lot overlaten. Sterker nog, wij zijn van mening dat we actief dienen in te zetten om daklozen van straat te halen. Er dient dan sprake te zijn van een vangnet en (soms) een onorthodoxe aanpak om de situatie te doorbreken en zodoende cliënten weer toe te leiden naar het kunnen nemen van die eigen verantwoordelijkheid. SMO Breda is van mening dat deze vangnet functie c.q. basiszorg in het zorgstelsel verankerd en gegarandeerd dient te zijn en blijven. Neveneffect is dat de overlast afneemt.

Samen met maatschappelijke partners creëren we een sluitend aanbod van begeleiding, behandeling, werk en wonen. Onze basis daarbij vormen een tweetal notities:

- De notitie beschermd wonen en Maatschappelijke opvang regio Breda vanaf 2020 ( aanzet tot gezamenlijk visie en uitgangspunten);
- Het uitvoeringsplan 2019-2020 zoals vastgesteld aan de thematafel Regio vangt op en waarvoor door de gemeente Breda een beschikking is afgegeven.

We bakken geen "zoete koekjes" waardoor het daklozen bestaan wordt gefaciliteerd. We houden zo nodig wel serieus rekening met voorkomende beperkingen. Die maken het in een aantal situaties noodzakelijk te zorgen voor beschermende maatregelen. We spreken cliënten aan op eigen kracht en verantwoordelijkheid. We dagen ze uit een actieve invulling ( vrijwillig of betaald) te geven aan hun leven. Vanuit deze visie, betrokkenheid en zorgzaamheid geven wij inhoud aan het werk vanuit de overtuiging dat dit maatschappelijk gezien het beste resultaat oplevert. Landelijk is enige jaren geleden een business case ontwikkeld waaruit de conclusie is getrokken dat 1 euro geïnvesteerd in maatschappelijke opvang de maatschappelijke kosten van politie en justitie met 2 euro verlaagt.

SMO Breda streeft erna om zo duurzaam mogelijk te werken. Dit hebben we kracht bijgezet door in oktober 2018 de Green Deal Duurzame Zorg te ondertekenen. Sinds enkele jaren gebruikt SMO Breda bijvoorbeeld 100% groene stroom. In dit kader richt SMO Breda zich op energiezuinige verlichtingsoplossingen bijvoorbeeld bij vervanging van armaturen. Een duurzaamheidsinventarisatie van onze organisatie is in volle gang. Aan de hand van deze inventarisatie wordt gekeken naar mogelijk verdere duurzame oplossingen.



## 4.6 Financieel beleid

### 4.6.1 Financieel beleid algemeen

De geconsolideerde jaarrekening (van SMO Breda e.o. en Stemo) geeft over 2018 een negatief financieel resultaat van € -49.743 (2017: € 889.472). In 2018 waren de totale baten ad € 15.642.727 (in 2017 ad € 14.725.091).

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering is € 101.201 (in 2017: € 219.208). Dit is na aftrek van onderstaande buitengewone lasten:

- Uitkering bestemmingsreserve 'Thematafel regio Breda vangt op'. Na toestemming van de gemeente Breda heeft een uitkering van € 375.092 plaatsgevonden aan verscheidene innovatieve projecten voor de jaren 2018 en 2019.
- Vervallen terugbetalingsverplichting overschot WMO 2017 ad € 224.148

Het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering in 2018 (€ 101.201) is lager dan in 2017 door een lagere bezetting van onze woonlocaties, met name door de afbouw van onze voorziening Weideveld.

#### 4.6.2 Kengetallen

Kengetal	2018	2017
Resultaatratio*	2%	1,5%
Liquiditeit	4,7	3,3
Solvabiliteit	0,8	0,8
Weerstandsvermogen	52,8%	56,4%

\* Op basis van resultaat uit gewone bedrijfsvoering 2018

Toelichting: Resultaatratio (excl. Buitengewone baten en lasten)

- Formule: (resultaat/ baten\*100%)

Toelichting: Liquiditeit

- Formule: (liquide middelen/kort vreemd vermogen)
- Norm: minimaal 1; norm is gehaald

Toelichting: Solvabiliteit

- Formule (eigen vermogen/balanstotaal)
- Norm: minimaal 0,5; norm is gehaald

Toelichting: Weerstandsvermogen

- Formule: (eigen vermogen/baten\*100%)
- Norm: minimaal 15%; norm is gehaald

#### 4.6.3 Vooruitzichten

De jaren 2018 en verder zullen financieel voor een belangrijk deel worden bepaald door de transitie en transformatie van de WMO bij de gemeenten. De gemeente Breda werkt met thematafels voor het afgeven van beschikkingen. Dit zal een belangrijke dynamiek opleveren waarvan een stimulans uit gaat om nog intensiever en efficiënter samen te werken.

De koers 'Ik wil meedoen – Verder op weg naar een duurzame kwaliteit van leven!' die we in 2018 hebben vastgesteld voor de jaren 2018 tot en met 2021 zal samen met de missie en visie in de komende jaren het (financiële) kader vormen voor de ontwikkeling van onze organisatie.