

Jaarverslag 2016

intermetzo 

Voorwoord

Voor alle onderdelen van Intermetzo was 2016 een uiterst turbulent jaar. Intermetzo heeft te kampen gehad met ernstige liquiditeitsproblemen. Deze zijn gedeeltelijk ontstaan door het uitblijven van de verzilvering van geleverde zorg. In dat kader heeft Intermetzo veelvuldig en intensief overleg gevoerd met de kernregio's, de Transitie Autoriteit Jeugd (TAJ) en het ministerie van VWS.

Per 1 september 2016 is de bestuurlijke fusie middels een overname van Intermetzo door Pluryn een feit geworden. Voor Intermetzo kwam hiermee een einde aan een periode van grote onzekerheid. Pluryn neemt met deze stap haar verantwoordelijkheid. Het is in het belang van jongeren met complexe problematiek dat de gespecialiseerde jeugdzorg in Nederland overeind blijft. Door de fusie kan Intermetzo zorg en onderwijs blijven bieden aan de aan haar toevertrouwde kinderen en jongeren.

Pluryn en Intermetzo houden voorsnog hun eigen label. Intermetzo blijft dan ook een eigenstandige rechtspersoon. Samen met partners wordt verder gebouwd aan deze hoogwaardige intersectorale geïntegreerde zorg voor jeugdigen en gezinnen. Onvoorwaardelijke zorg en onderwijs voor de meest complexe jeugd.

Inhoudsopgave

.....	1
Voorwoord	2
Uitgangspunten van de verslaglegging	4
1. Profiel van de organisatie	5
2. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	10
2.1 Governance	10
2.2 Jaarverslag Raad van Toezicht	10
2.3 Raad van Bestuur	17
2.4 Medezeggenschap.....	18
3. Beleid, inspanningen en prestaties	21
3.1 Missie en Visie	21
3.2 Beleid, kansen en bedreigingen	21
3.3 Kwaliteit van zorg.....	28
3.4 Personeel.....	35
4. Hoofdpijnen financieel beleid	39
4.1 Doelstelling en beleid.....	39
4.2 Resultaten 2016.....	40
4.3 Risicomanagement	41
4.4 Toekomstverwachting	41
5. Maatschappelijk ondernemen	42
5.1 Samenwerking	42
5.2 Pro Intermetzo	43
5.3 Bijdrage aan maatschappelijke doelen	44
6. Onderwijs en JJI	45

Uitgangspunten van de verslaglegging

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

Het Jaardocument Jeugdzorg is overeenkomstig Jaarverantwoording 2016 Jeugdzorg opgesteld, conform de eisen die de WTZi stelt aan het jaarverslag. Dit jaarverslag is een geïntegreerd document en bevat daarom zowel een verantwoording van activiteiten in het kader van de Jeugdwet, de WLZ en de Zorgverzekeringswet. Hiermee wordt op onderdelen zoals inhoud, kwaliteit en financiën voldaan aan de jaarlijkse verantwoording voor de verschillende financiers van Intermetzo. Het jaarverslag 2016 bestaat uit:

- 1) het inhoudelijk onderhavig jaarverslag met daarin opgenomen het maatschappelijk jaarverslag en de kwantitatieve gegevens die worden ingevoerd in het DigiMV en
- 2) een separaat document met de jaarrekening: het financieel jaarverslag.

Het jaarverslag is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is op 26 juni 2017 goedgekeurd door de Raad van Toezicht

1. Profiel van de organisatie

Intermetzo in vogelvlucht

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

Juridische structuur

Intermetzo bestaat in 2016 uit de volgende rechtspersonen:

- Stichting Intermetzo Zorg (voorheen: Stichting Zonnehuizen Kind & Jeugd, stichting LSG-Rentray en stichting LSG-Rentray LVG)
- Stichting Intermetzo tot Steun
- Stichting Pro Intermetzo
- Stichting LSG-Rentray Onderwijs
- Stichting Zonnehuizen Onderwijs

Alle stichtingen samen vormen Intermetzo, met eenzelfde Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

Organisatiestructuur

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

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

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

De eindverantwoordelijkheid berust bij het bestuur, dat elke vier weken overlegt met de directeuren die leiding geven aan de teams die behoren tot een sturingslijn en de directeur onderwijs & arbeidstoeleiding en de directeur van de JJI Lelystad, de concerncontroller en het hoofd Gezamenlijke

Diensten. Het hoofd Gezamenlijke Diensten geeft leiding aan de afdelingen HRM, Beleid & Kwaliteit, ICT, Financiële Administratie, Planning & Control Pro Intermetzo en Facilitaire diensten. De Raad van Bestuur geeft leiding aan de Bestuursdiensten (bestaande uit het Bestuurssecretariaat, Juridische Zaken, Strategie & Communicatie en Onderzoek & Ontwikkeling) en Huisvesting.

Organogram Intermetzo



Segmentering

Als segmentering is in de geconsolideerde jaarrekening een opbouw aangehouden in lijn met de binnen Intermetzo aanwezige stichtingen. Naast de geconsolideerde jaarrekening worden er ook separate jaarrekeningen opgesteld voor de stichtingen LSG-Rentray Onderwijs en Zonnehuizen Onderwijs.

Toelatingen

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

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

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

- 109 plaatsen voor verzekerden met een Verstandelijke handicap met de verblijfsspecificatie SGLVG-verblijf.
- 52 plaatsen voor verzekerden met een Verstandelijke handicap met de verblijfsspecificatie Licht verstandelijk gehandicapten (jeugdigen) met achtervang.
- Vanuit de WLZ is er sprake van een toelating voor 24 plaatsen Licht verstandelijk beperkte (jeugdigen) met psychiatrische problematiek (MFC).

Werkgebied

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

Intermetzo	
Vestigingslocatie	Zorgvorm
Almere	Jeugd & Opvoedhulp (residentieel en ambulante)
Lelystad	Justitiële Jeugdinrichting
	GGZ-polikliniek
	Expertisecentrum Kwetsbare Meiden
Nijkerk	Jeugdzorg ^{Plus}
Eefde	Jeugdzorg ^{Plus}
	LVB (residentieel)
	Onderwijs (cluster 4 en arbeidstoeleiding)
Zutphen	GGZ-polikliniek
Apeldoorn	LVB (residentieel)
Deventer	Onderwijs
Rekken (verlaten in 2016)	LVB (residentieel)
	Onderwijs (cluster 4 en arbeidstoeleiding)
Almelo	Jeugd & Opvoedhulp (ambulante en residentieel)
	GGZ-polikliniek
Barneveld	Jeugd & Opvoedhulp (ambulante en residentieel)
De Glind	Jeugd & Opvoedhulp (residentieel/gezinshuizen)
Utrecht en Vleuten	Jeugd & Opvoedhulp (ambulante en semi-residentieel)
Maarsbergen	Jeugd & Opvoedhulp (ambulante en residentieel)
	GGZ-Polikliniek
Zeist	Jeugdzorg ^{Plus}
Diverse locaties	Gezinshuizen
Zutphen	GGZ Polikliniek
	GGZ Dagbehandeling (combinatie zorg/onderwijs)
Den Haag	GGZ Polikliniek (Top Referent Trauma Centrum)
Zeist	GGZ Polikliniek)(Top Referent Trauma Centrum)
	GGZ dagbehandeling (combinatie zorg/onderwijs)
	GGZ en LVB (residentieel)
	Onderwijs
	KDC orthopedagogisch dagcentrum
Eindhoven	KDC orthopedagogisch dagcentrum
Veldhoven	LVB (logeerhuis)
Diverse locaties	LVB gezinshuizen
Zutphen	Moeder&Kindhuis

Kernactiviteiten en nadere typering

Soort zorg	Doelgroep	Specialismen
Justitiële jeugdzorg	Kinderen/jongeren 12-23 jaar	LVB/VIC ¹
Jeugdzorg ^{Plus}	Kinderen/jongeren 10-18 jaar	
Jeugdzorg Jeugdwet	Kinderen/jongeren/verzorgers	
WLZ jeugdzorg	Kinderen/jongeren 10-23 jaar	LVB/VG ² , OBC, MFC
GGZ jeugdzorg	Kinderen/jongeren 10-21 jaar	Psychiatrische stoornis i.c.m. LVB TRTC

Kengetallen Intermetzo

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

Financieringsvorm	Capaciteit	In zorg verslagjaar	In zorg op 31-12	Opbrengsten in euro's
WLZ	746*	215	143	€ 13.743.399
ZvW **	-	170	107	€ 799.433
Jeugdwet **	746*	3020	1811	€ 82.943.315
Justitiële jeugdzorg	78	329	75	€ 13.467.174
Onderwijs	-	466	466	€ 10.310.110

* Betreft alleen intramurale capaciteit en er is geen onderscheid gemaakt tussen WLZ en Jeugdwet omdat deze zorg niet gescheiden is op de capaciteiten. De capaciteit betreft de capaciteit van de actieve groepen in december 2016.

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

¹ Licht Verstandelijke Beperkt / Very Intensive Care

² Licht Verstandelijk Beperkt / Verstandelijk gehandicapt

2. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

2.1 Governance

Intermetzo kent een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. Het Toezicht en het Bestuur vonden tot 1 september 2016 plaats op basis van de bepalingen zoals die zijn opgenomen in de statuten d.d. 4 oktober 2012, vernieuwd op 31 december 2015 en het Reglement van de Raad van Toezicht (d.d. 5 november 2009). De statuten zijn opgemaakt conform de aanbevelingen in de Zorgbrede Governancecode 2010.

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

De Raad van Toezicht van Intermetzo bewaakt tenminste:

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

Op 1 september 2016 heeft een bestuurlijke fusie tussen Intermetzo en Pluryn plaatsgevonden. De zittende Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van Intermetzo zijn per 1 september 2016, bij het van kracht worden van de statutenwijziging, afgetreden. De leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van Pluryn zijn per 1 september 2016 benoemd als nieuwe leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

2.2 Jaarverslag Raad van Toezicht

2.2.1 Samenstelling Raad van Toezicht tot 1 september 2016

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Benoemd (B) en herbenoemd (H) en afgetreden (A)
Mr. T.H.J. Joustra Voorzitter	Voorzitter Onderzoeksraad voor Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Rijksuniversiteit Groningen • Voorzitter Algemeen Bestuurscollege Koninklijke Bibliotheek • Lid bestuur Nationaal Groenfonds • Voorzitter Dutch Milk Foundation • Voorzitter Raad van Advies G4S Group • Voorzitter Raad van Commissarissen Floriade Almere 2022 BV • Lid Raad van Advies Struik Food Group • Lid Raad van Advies College Bescherming Persoonsgegevens • Lid commissie incompatibiliteiten Huis voor Klokkenluiders • Lid bestuur Stichting Maatschappij en Veiligheid 	B: 1 maart 2010 H: maart 2014 A: 1 september 2016
Drs. J.V. Muller MBA MSM Lid Remuneratiecommissie, Voorzitter Kwaliteitscommissie	Voorzitter Raad van Bestuur Arkin	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht van het Calandlyceum; • Lid Bestuur museum Dolhuys, • Lid van het bestuur van de Stichting Postacademische (G)GZ opleiding Amsterdam; • Lid Bestuur van de Landelijke stichting Familievertrouwenspersoon (LsFVP); • Vice-voorzitter NIP (Nederlands Instituut voor Psychologen); • Voorzitter bestuur kwaliteitsontwikkeling GGz • Voorzitter bestuur P3NL 	B:19 april 2007 H: 2011 Termijn verlengd i.v.m. vele wisselingen binnen de Raad, omwille van continuïteit. A: 1 september 2016
R.E. Hoozemans Lid Auditcommissie	Algemeen Directeur Mediq Medeco	Geen nevenfuncties	B: 1 juni 2014 A: 1 september 2016
Dr. C.M.G.J.	DGA CEConsult (Houtzagers Beheer	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht van NSPOH; • Bestuurslid VVAO, afdeling 	B: 1 juni 2014

Houtzagers Lid Kwaliteitscommissie	B.V.)	Haarlem (januari 2016 beëindigd); <ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht van Socius Noord-Holland Zuid; • Lid Raad van Commissarissen van Coöperatie HONK; • Lid RvT van Aafje; • Lid RvC Naviva Kraamzorg 	A: 1 september 2016
B.J. Krouwel Voorzitter Auditcommissie	Eigenaar van Bart Jan Krouwel Advies	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Commissarissen Fûns Skjinne Fryske Eneerzjy; • Voorzitter Raad van Commissarissen OutSmart B.V. (per 1 juli 2016 geëindigd); • Voorzitter bestuur en Cie. Ethiek Stichting Mores; • Lid Raad van Advies HERMON Erfgoed B.V.; • Lid Strategische Adviesraad TNO Energy. • Voorzitter bestuur Energiecoöperatie Montferland Klimaatneutraal U.A 	B: 26 mei 2015 A: 1 september 2016

2.2.2 Samenstelling Raad van Toezicht Pluryn vanaf 1 september 2016

Naam	Aandachtsgebied	(Neven)functies
Dhr. J.J.M. Thielen, Voorzitter Datum aftreden: 1-1-2019 herbenoembaar	Strategie Bestuur en Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur/Eigenaar Thielco b.v. Advies en Interim Bestuur (hoofd functie)
Mw. Y.S.M. Bieshaar Vicevoorzitter Datum aftreden: 1-11-2019	Bestuur en Governance HRM	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur sociale dienst Drechtsteden (hoofd functie) • Lid Raad van Toezicht Stimulansz • Lid Raad van Advies NVVA • Lid Toezichtcommissie DWI (tot 1 juli 2015) • Bestuurslid Stichting de Verhuisfamilie (per 1 oktober 2015)
Dhr. Drs. A.L.M. Barendregt Tot 1-9-2016 i.v.m. datum van aftreden Momenteel: vacature	Financiën	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht Zuidwester • Lid Raad van Toezicht Jeroen Bosch Ziekenhuis • Bestuurslid van de SUO • Commissaris Zorgverzekeraar DSW (per 1 november 2015)

Mw. Drs. U.M. Aalbers Datum aftreden: 1-6-2020	Kwaliteit van zorg, onderwijs en arbeidsintegratie Veiligheid Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht Aanzet (vicevoorzitter), tevens lid van de fusiegroep
Mw. Drs. J.E. van Popta-Kwant Datum aftreden: 1-1-2021	Financiën ICT Vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> • Raad van Bestuur Stichting Haagse Gezondheidscentra (hoofd functie)
Dhr. Drs. A.P.J. Höppener Datum aftreden: 1-1-2021	Kwaliteit van zorg, onderwijs en arbeidsintegratie Veiligheid Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter van de Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving • Lid Raad voor Civiel-militaire Zorg en Onderzoek • Lid Raad van Toezicht ZZG Zorggroep • Lid Raad van Toezicht Theater De Kom Nieuwegein • Voorzitter centrale kerkcommissie Tabor parochie Nieuwegein • Lid WMO-raad gemeente Nieuwegein • Bestuurslid tijdschrift Gezondheidszorg en Ethiek • Voorzitter kerngroep Vergeten slachtoffers WO II uit psychiatrie en mensen met een beperking
Dhr. Drs. G.H.A.M van Berlo Datum aftreden: 1-9-2018, herbenoembaar	Financiën ICT Vastgoed Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur van Máxima Medisch Centrum in Veldhoven (hoofd functie) • Lid Raad van Toezicht van woonzorgcentrum St. Anna in Boxmeer • Lid van de bestuuradviescommissie Besturing & Bekostiging van Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen

Dhr. Barendregt is op 1 september 2016 afgetreden omdat hij op die datum twee volledige periodes als lid van de raad van toezicht en om die reden niet herbenoembaar was.

Mv. Aalbers, mv. van Popta en dhr. Höppener zijn in 2016 voor vier jaren herbenoemd als lid van de raad van toezicht.

De raad van toezicht werkt met drie commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie zorg, kwaliteit en veiligheid. De commissies hebben de volgende samenstelling:

- Auditcommissie: Dhr. drs. A.L.M. Barendregt (voorzitter, tot 1 september 2016), Mw. drs. J.E. van Popta-Kwant, Dhr. drs. G.H.A.M van Berlo (Voorzitter, vanaf 1 september 2016)
- Remuneratiecommissie: Dhr. J.J.M. Thielen (voorzitter), Mw. Y.S.M. Bieshaar

- Commissie zorg, kwaliteit en veiligheid: Mw. drs. U.M. Aalbers (voorzitter), Dhr. drs. A.P.J. Höppener

2.2.3 Uitoefening van de taken van de Raad van Toezicht

Regulier vergadert de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur zes maal per jaar. In 2016 is tot 1 september 2016 vier keer extra vergaderd, waarmee het totaal aantal vergaderingen op negen komt.

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

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

De Raad van Toezicht beoordeelt eenmaal per jaar de Raad van Bestuur alsmede de relatie tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Daarnaast evalueert de Raad van Toezicht onderling periodiek zijn resultaten en prestaties en zijn functioneren betreffende de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken. Er hebben vanwege de omstandigheden waarin Intermetzo verkeerde tot 1 september 2016 geen beoordelingen en/of evaluaties plaatsgevonden.

Raad van Toezicht en Raad van Bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden:

- het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag en, indien van toepassing, het strategisch meerjarenplan van de school;
- het toezien op de naleving door het bestuur van wettelijke verplichtingen, de code voor goed bestuur, bedoeld in artikel 157, eerste lid, onderdeel a, en de afwijkingen van die code;
- het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de school verkregen op grond van deze wet;
- het aanwijzen van een accountant als bedoeld in artikel 393, eerste lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek die verslag uitbrengt aan de toezichthouder of het toezichthoudend orgaan

2.2.4 Belangrijke thema's in 2016

Gevolgen stelselherziening, resultaatontwikkeling, facturatie en liquiditeit

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

De Raad van Toezicht is nauw betrokken geweest bij de gesprekken met de Transitieautoriteit Jeugd, strategiebepaling en de aanvragen voor frictiekosten en liquiditeitssteun 2016 en de businesscase voor 2016-2018.

Reorganisaties

De reorganisaties waren voor organisatieonderdelen onvermijdelijk. De plannen zijn uitvoerig besproken.

Bestuurlijke fusie

De voorbereiding voor een bestuurlijke fusie is nauwgezet besproken/afgestemd. Risico-analyses, overnamedocument, juridische stappenplan zijn opgesteld om tot besluitvorming te komen.

JJI Lelystad

Op 21 maart 2016 informeerde minister Van der Steur de Tweede Kamer over de PMJ-ramingen. Als gevolg van deze ramingen kwam Staatssecretaris Dijkhoff met een bezuinigingsplan. De Kamerfracties twijfelden aan de gepresenteerde cijfers. Gevolg van deze ramingen zou de sluiting van de JJI in Lelystad betekenen. Gebaseerd op enkel bedrijfseconomische redenen. Raad van Bestuur is in overleg met Raad van Toezicht in reactie hierop in overleg een lobby gestart in het kader van het behoud van de JJI.

Onderwijs

In 2016 zijn diverse ontwikkelingen binnen de onderwijsstichtingen van Intermetzo besproken. Daarnaast gesproken over de positie van Onderwijs binnen Intermetzo en de wijze waarop dit nu en in de toekomst het best kan worden vormgegeven. Ook is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de kwaliteit en veiligheid van de diverse scholen en de matige verbinding tussen zorg en onderwijs en de plannen van aanpak om de kwaliteit te verhogen en de verbinding tot stand te brengen. Er is nauwgezet contact met de onderwijsinspectie geweest. Onderwijs kent geconsolideerd geen liquiditeitsproblemen.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft de ontwikkelingen binnen Intermetzo en de gevolgen daarvan voor de sturing en financiële resultaten nauwlettend gevolgd. De Auditcommissie heeft tot 1 september 2016

vier keer met de Raad van Bestuur vergaderd. In de vergaderingen zijn de liquiditeitsplanningen en managementrapportages besproken. Er was tevens veel aandacht voor de aanvragen TAJ en Businesscase Intermetzo en de daaruit voortvloeiende financiële scenario's.

De Auditcommissie heeft voorafgaand aan de bespreking met of vaststelling door de Raad van Toezicht de volgende financiële rapporten doorgenomen met de Raad van Bestuur en controller:

- Maatschappelijk jaarverslag 2015;
- Jaarrekening 2014;
- Liquiditeitsplanningen
- Maandrapportages;
- Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft de evaluatie van het functioneren en de honorering voor de leden van de Raad van Bestuur voorbereid. Jaarlijks wordt conform de Zorgcode door de Raad van Toezicht de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht vastgesteld.

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

Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht. Deze commissie toetst het voorgestelde en gevoerde kwaliteitsbeleid, de mate waarin het kwaliteitsbeleid leidt tot verantwoorde zorg en behandeling en adviseert de Raad van Toezicht over verbetering van de kwaliteit en effectiviteit van de zorg en behandeling.

De commissie is tot 1 september 2016 één keer bijeen gekomen. Er is gesproken over de teambarometer, waar per team is aangegeven wat de 'gevoelstemperatuur' is wat betreft de kwaliteit van de geboden zorg (dwang en drang is een thema). Ook is aandacht besteed aan inspecties en incidenten en calamiteiten.

2.2.5 Besluiten van de Raad van Bestuur waar de Raad van Toezicht goedkeuring heeft verleend

Overleg	Besluiten
Vergadering 8 februari 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Contract ADD2B
Vergadering 29 februari 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Handhaving bezoldiging RvT • Businesscase Intermetzo 2016 ev
Vergadering 5 april 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Verlenging contract ad interim directeur-bestuurder Rob Dortland tot nader orde • Due Diligence onderzoek bij Pluryn • Beoordeling BC door accountant en intern financieel onderzoek
Vergadering 11 juli 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen Maatschappelijk Jaarverslag 2015

	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuursverslag Pro Intermetzo • Bestuurlijke fusie Intermetzo-Pluryn (mede op basis van rapportage risico-analyse bestuurlijke fusie) • Verlenging contract ad interim directeur-bestuuder Rob Dortland tot 1 september 2016
--	---

2.3 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestuurt Intermetzo onder toezicht van de Raad van Toezicht en in goed overleg met de binnen de instelling functionerende adviesorganen. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor strategieontwikkeling en het besturen van de algemene gang van zaken, beleidsvorming en beleidsuitvoering. De bezoldiging van Raad van Bestuur (die zitting had tot 1 september 2016) overschrijdt de norm niet (overgangsrecht is van toepassing). De bezoldiging komt tot uiting in de arbeidsovereenkomsten met Raad van Bestuur, die door de Raad van Toezicht worden vastgesteld. Zie hiervoor de vermelding in de Jaarrekening. Door openbaarheid van de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur en weging van eventuele nieuwe nevenfuncties door de Raad van Toezicht wordt belangenverstrengeling voorkomen.

2.3.1 Samenstelling Raad van Bestuur, functie en nevenfuncties

Tot 1 september 2016:

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie onbetaald
Drs. A. (Ans) van de Maat	Voorzitter Raad van Bestuur Intermetzo	<ul style="list-style-type: none"> • Woordvoerder namens de branche Jeugdzorg Nederland op de volgende dossiers: pleegzorg, voorkomen seksueel misbruik, geweldsmisdrijven en mensenhandel • Lid Commissie Azough • Lid Taskforce mensenhandel • Lid stuurgroep mensenhandel VGN en VOBC vanuit Jeugdzorg Nederland als verbindende schakel (branches) • Lid woordvoerder Kring van Veiligheid • Lid platform GGZ Nederland • Gastdocent UU (bestuurskunde en jeugdstudies) • Lid van de academische werkgroep Werkveldoriëntatie (vanuit gastdocentschap) • Voorzitter EBP "Samen leren lerend werken"
Dr. Ir. R.J. (Rob) Dortland	Lid Raad van Bestuur / Eigenaar Dortland Advies, Heerde	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter dagelijks bestuur Skal Biocontrol, Zwolle • Voorzitter Raad van Commissarissen Nederlands Bakkerij Centrum, Wageningen. (tot 1/4/2016) • Voorzitter College van Deskundigen IKB Varken • Lid/ vice voorzitter Stichting Migratierecht Nederland

Vanaf 1 september 2016:

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie onbetaald
Drs. R.J.M. de Jong	Voorzitter Raad van Bestuur Pluryn-Intermetzo	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter bestuur VOBC• Voorzitter bestuur REA College Nederland• Voorzitter RvT Jobstap
Drs. M.A.T. Kavelaars	Lid Raad van Bestuur Pluryn-Intermetzo	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter bestuur SeysCentra• Lid RvT Jobstap• Lid RvT Stichting Gezondheidscentra Utrecht• Lid Stichting Psychologische vervolgoopleidingen Nijmegen (SPON)

2.4 Medezeggenschap

2.4.1 Centrale Cliëntmedezeggenschap

Intermetzo heeft de medezeggenschap van haar cliënten centraal ingericht. Er bestaat een Centrale Cliëntenraad voor Intermetzo. Daarnaast wordt gewerkt met lokale cliëntenraden.

In 2016 is vijf keer gezamenlijk overleg geweest met de centrale cliëntenraden van Intermetzo.

De cliëntenraad heeft de volgende adviesaanvragen i.h.k.v. de reorganisatie ontvangen:

- Specifiek Residentieel Behandelen Jeugdzorgplus
- Wonen en opgroeien DOB Onderwijs en zorg
- Wonen en Opgroeien Pauw & Bosch en Duin
- Behandelen AWBZ Rekken
- Wonen en opgroeien Prefidia
- Wonen en opgroeien Terrein Rekken

De cliëntenraad heeft ook de volgende adviesaanvragen ontvangen:

- Bestuurlijke fusie Intermetzo-Pluryn
- Nieuw voorgedragen lid Klachtencommissie
- Verhuizing Stenia en Veldheim – De CR is continue op de hoogte gesteld van de ontwikkelingen binnen het verhuisproces. De CR was scherp op het feit dat cliënten zo min mogelijk hinder van ondervonden van de verhuizing.

De cliëntenraden hebben hier positief op geadviseerd.

De cliëntenraden hebben met regelmaat met Raad van Bestuur gesproken over de gevolgen stelstelherziening, resultaatontwikkeling, facturatie en liquiditeitspositie van Intermetzo. Naast de reorganisaties is ook de bestuurlijke fusie uitgebreid besproken. Tevens is uitvoerig stil gestaan bij de verhuizingen van Stenia en Veldheim en is ook aandacht besteed aan de lobby voor het behoud van JJI Lelystad. Intermetzo heeft dit als zeer constructief en waardevol ervaren. Samen met de

cliëntenraad is Intermetzo van mening dat de cliëntenparticipatie verder uitgebouwd dient te worden zowel lokaal als centraal. In 2017 wordt aan de inrichting van de cliëntmedezeggenschap hoge prioriteit gegeven.

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

2.4.2 Ondernemingsraad

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

De OR Intermetzo heeft in 2016 van de bestuurder zes instemmingverzoeken en elf adviesaanvragen ontvangen:

<i>Instemmingverzoeken</i>	<i>Reactie OR</i>
Nazorg	Positief
Roosterbeleid en kaders	Positief
Specifieke doelgroepen	Positief
BHV	Positief
VOG	Positief
Arbodienstverlening	Positief
<i>Adviesaanvragen</i>	<i>Advies OR</i>
Organisatiewijziging Specifiek Residentieel Behandelen: Jeugdzorgplus regio Flevoland	Positief
Herhuisvesting Stenia en Veldheim	Positief
Inrichting HRM	Positief
Behandelen AWBZ/JZ Intensief Residentieel: Rekken	Positief
Organisatiewijziging Wonen en Opgroeien: DOB onderwijs-zorg	Positief
Organisatiewijziging Wonen en Opgroeien: woongroepen Pauw/TZW en Bosch&Duin	Positief
Organisatiewijziging Wonen en Opgroeien: woongroep Prefidia	Positief
Organisatiewijziging Wonen en Opgroeien: woongroep terrein Rekken	Positief
Organisatiewijziging Specifiek Residentieel Behandelen: JeugdzorgPlus en Moeder&Kindhuis regio stedendriehoek	Positief
Bestuurlijke fusie Intermetzo en Pluryn	Positief
Organisatiewijziging CSB	Positief

De adviesaanvragen en instemmingsverzoeken zijn tenminste één keer en als nodig vaker in de OV-vergadering besproken. De Ondernemingsraden hebben soms schriftelijke vragen gesteld, die vervolgens door de bestuurder beantwoord zijn. Aan de afgegeven adviezen is op veel punten opvolging gegeven. De OR is kritisch en denkt constructief mee. Signalen van de OR over verbetermogelijkheden zijn besproken met de verantwoordelijken in de organisatie. De OR heeft gebruik gemaakt van haar initiatief recht (regeling begeleiding tijdens meerdaagse vakantie cliënten).

De OR is over veel onderwerpen, al dan niet op eigen verzoek, door de bestuurder geïnformeerd, zoals resultaatontwikkeling, facturatie, liquiditeitspositie, de voortgang van de reorganisaties, de inzet van extern personeel, huisvesting, lobby JJI.

De OR heeft kennisgemaakt met de nieuwe Raad van Bestuur in 2016. Er heeft in 2016 geen overleg met een afvaardiging van de Raad van Toezicht (actief tot 1 september 2016) plaatsgevonden. In 2017 vindt een kennismaking met de nieuwe Raad van Toezicht plaats.

3. Beleid, inspanningen en prestaties

3.1 Missie en Visie

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

Kinderen horen veilig thuis in het eigen gezin op te groeien, zoals beschreven in het Internationaal Verdrag inzake de Rechten van het Kind. In de opvoeding staat het belang van het kind voorop. Opvoeden en opgroeien zijn deel van de samenleving. De ouders zijn de belangrijkste opvoeders, maar het gezin is geen eiland.

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

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

3.2 Beleid, kansen en bedreigingen

3.2.1 Huisvestingsbeleid

De eind 2014 vastgestelde vastgoedstrategie heeft ook richting gegeven aan het huisvestingsbeleid voor 2016. Voor Intermetzo geldt dat haar visie en missie bepalend zijn voor de vastgoedstrategie: vastgoed is geen doelstelling op zich maar is ondersteunend aan de hoofdoelstelling van de organisatie. Interne en externe ontwikkelingen geven binnen de vastgoedstrategie en de financiële mogelijkheden richting aan het portefeuillemanagement en het voorraadbeleid. Daarmee is deze niet statisch maar geeft richting voor de korte en middellange termijn.

2016 was een jaar vol dynamiek, ook rondom de vastgoedportefeuille. Het instrument van de regioplannen en het in het voorjaar 2016 opgesteld Ondernemingsplan voor 2018 en verder, gericht op een gezonde bedrijfsvoering, gaven nieuwe richting aan het voorraadbeleid. Het in 2014 en 2015 ingezette actieplan om vastgoed in control te brengen heeft zijn vruchten afgeworpen. Hierdoor was het mogelijk om adequaat te reageren op de ontwikkelingen in het primaire proces en de vastgoedportefeuille aan te laten sluiten op de vraag. Door de fusie middels overname door Pluryn per 1 september 2016, zijn diverse acties binnen het voorraadbeleid aangehouden. Dit om voor de nieuwe organisatie tot een strategische heroverweging te komen. Dit zal in 2017 leiden tot een geactualiseerde vastgoedstrategie inclusief het daarbij behorende portefeuillemanagement en voorraadbeleid.

Eind 2015 leek een oplossing inzicht voor de huisvesting van onze jongeren in Zeist. Dit door diverse doelgroepen op ons terrein Valkenheide in Maarsbergen te verhuizen naar semipermanente huisvesting. Besluitvorming in het voorjaar van 2016 moest leiden tot een verhuizing in het voorjaar van 2017. Door het ontbreken van voldoende middelen heeft de voorgenomen besluitvorming helaas niet kunnen plaatsvinden. De fusie met Pluryn bood echter nieuw perspectief waardoor een deel van onze jongeren begin 2017 heeft kunnen verhuizen. Voor de overige jongeren, zo is de verwachting, zal voor de zomer 2017 een adequate oplossing gevonden zijn.

3.2.2 Weg naar Perspectief

De Weg naar Perspectief werkt vanuit het uitgangspunt: 'Elk kind of jongere heeft perspectief'. Waar nodig helpt Intermetzo bij het formuleren van een perspectief op de vier levensgebieden:

- Opvoeden en opgroeien
- Ontwikkelen, leren en werken
- Omgang met anderen
- Omgang met jezelf

Dit perspectief is leidend in de wijze waarop wij onze zorg organiseren.

Vanuit de sturingslijn Weg naar Perspectief wordt gestuurd op het samen met het kind, de jongere en de ouders/verzorgers (het systeem) bepalen van de bijdrage van Intermetzo om het perspectief van het kind te bereiken. Daarnaast organiseert de sturingslijn, in constante verbinding met de omgeving, een gedeelte van de financiële en administratieve randvoorwaarden dat nodig is om de inzet te bekostigen bij het leveren van een bijdrage tot het realiseren van het perspectief.

De sturingslijn Weg naar Perspectief is tot overname datum actief en blijvend in ontwikkeling geweest en heeft zich weten te positioneren als een vaste waarde voor Intermetzo.

Na de overname zijn de sturingslijnen opgeheven en is de organisatiestructuur van de Pluryn leidend.

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

Door de inzet van perspectiefbegeleiders heeft Intermetzo een aantal specifieke zorgvormen kunnen realiseren zoals de Spil en Prefidia. Binnen deze zorgvormen worden cliënten opgevangen die geen gebruik konden maken van bestaande voorzieningen en waarvoor een nieuwe voorziening is gerealiseerd.

Pilot Screening en intake³ In 2016 heeft Intermetzo een pilot uitgevoerd met een screeningsteam in de vier kernregio's. Alle nieuwe aanmeldingen zijn, met uitzondering van JeugdzorgPlus, door deze teams gescreend. Doel van deze screening is om tijdig te komen tot een perspectief voor het kind of de jongere. Met daarbij een advies over wat het kind aan hulp en zorg nodig heeft, die bijdragen aan het realiseren van dit perspectief. Dat kan binnen of indien nodig ook buiten Intermetzo zijn. Ook is direct gereageerd op consultverzoeken van verwijzers en stakeholders. Uitgangspunt hierbij was dat specialisme aan de voordeur essentieel is om tot een passende vraaggericht zorgaanbod te komen. Het team bestond uit kernteam van professionals werkzaam bij de poli's, voornamelijk gz-psychologen en kinder- en jeugdpsychiaters, die de eerste screening op zich hebben genomen van een nieuwe aanmelding. In een schil daaromheen zaten professionals werkzaam bij en expertise met woongroepen, gezinswonen, residentieel behandelen en onderwijs. De mate van de intensiteit van de inzet van de schil er om heen verschilde per regio. In Flevoland bijvoorbeeld kwamen ze wekelijks samen en werden alle gescreende aanmeldingen multidisciplinair besproken.

De pilot is eind 2016 geëvalueerd. Uit deze evaluatie blijkt dat het inhoudelijk screenen van aanmeldingen door een multidisciplinair team veel voordelen oplevert. Het voorkomt bijvoorbeeld dat nieuwe aanmeldingen tussen wal en schip vallen en het draagt bij een goede kwaliteit van het zorgaanbod. Op basis van de evaluatie is dan ook besloten om door te gaan met één centraal screenings- en intake team voor alle aanmeldingen van Intermetzo. De pilotfase loopt af per 1 januari 2017 en dan wordt het centrale team geïmplementeerd binnen de organisatiestructuur van Pluryn.

3.2.3 Cliëntprogrammering

Eind 2015 zijn de masters inhoudelijke ontwikkeling en integratie en de afdeling Onderzoek en Ontwikkeling gestart met het beschrijven van zes zorgprogramma's, te weten:

- GezinsFACT
- Intensieve Dagbehandeling
- Kinderdagcentra
- Residentieel Behandelen
- Specialistisch Gezinswonen
- Specialistisch Groepswonen

De directe aanleiding was de TAJ-aanvraag en de behoefte om hier een inhoudelijke onderlegger aan ten grondslag te leggen. Tegelijkertijd is met de beschrijving van de programma's meteen een basis gelegd voor de lange termijn. De doelstelling van deze programma's is tweeledig:

1. Intern: een beschrijving die integraal richting geeft aan inhoud, kwaliteitsbewaking en organisatie en personele inzet (functies, kwaliteit en kwantiteit)
2. Extern: een beschrijving die een inhoudelijke onderbouwing per programma voor inkoop en prijsstelling biedt.

³ bron: adviesrapport pilot screening en intake. Te vinden op sharepoint

In deze beschrijving wordt benoemd wat de doelgroep van een programma is, wat het doel van het programma is, hoe het is opgebouwd en wat er voor nodig is aan mensen en middelen om het uit te voeren.

Na het beschrijven van de programma's hebben de masters en O&O in 2016 de vervolgstappen in gang gezet m.b.t. de verdere implementatie van de programma's. Stappen die gezet zijn in deze periode zijn:

- Programmabeschrijvingen filteren op Intermetzo breed niveau en programmaspecifiek niveau;
- Inhoudelijke doorontwikkeling van de programma's (bv. gezinsFACT, Residentieel Behandelen, Gezinswonen)
- Destilleren van (kwaliteits)normen uit de beschrijvingen en het vervatten hiervan in normenkaders.

In 2016 heeft de focus gelegen op het beschrijven van de programma's als fundament onder de uitvoering van zorg. In 2017 gaat de aandacht uit naar implementatie van de cliëntprogrammering onder regie van de nieuwe sturing door Pluryn.

3.2.4 Evaluatie masters inhoudelijke ontwikkeling en integratie

Om uitvoering te geven aan de strategische koers van Intermetzo, het integraal behandelen van jongeren en gezinnen met complexe problematiek, is er in januari 2015 gestart met de rol van *master inhoudelijke integratie en ontwikkeling*. Dit als vervolg op het invoeren van het hoofdbehandelaarschap en het afschaffen van de functie hoofd behandeling. Bij het afschaffen van de rol van hoofd behandeling is met de voormalig hoofden behandeling gebrainstormd over wat er verloren zou gaan bij het opheffen van die functie. Daaruit kwam naar voren dat de verwachting was dat met name de rol van integratie van verschillende inhoudelijke kenniselementen en de samenhang op inhoudelijk gebied op locaties niet geborgd zou zijn. Daaruit is de rol master inhoudelijke integratie en ontwikkeling ontstaan. In het advies destijds is de volgende rol geformuleerd: een master inhoudelijke ontwikkeling en integratie is een professional die binnen Intermetzo, naast zijn huidige functie in het primaire proces, een belangrijke medewerker is om te komen tot een lerende en ontwikkelende organisatie door het bij hen beleggen van niet cliëntgebonden activiteiten, waardoor de kwaliteit van de zorg gewaarborgd wordt. Er is gekozen voor de term 'master' om aan te sluiten bij de master-keyuser structuur die toen breed rondom verschillende thema's in de organisatie ingericht werd. De master inhoudelijke integratie en ontwikkeling is destijds geworven met als taak het bijdragen aan het delen van kennis en het uitdragen/ invulling geven aan de missie en visie, (de implementatie van) het professioneel statuut en het beleid van Intermetzo (organisatorische kaders) naar collega professionals en naar buiten.

Deze rol is in 2016 geëvalueerd, de belangrijkste bevindingen zijn:

- De masters zijn gegroeid in hun rol en hebben gezamenlijk uiteenlopende resultaten behaald, welke vooral hebben bijgedragen aan de doelen: verbinden, innoveren, motiveren, inhoud een plek geven.

- De rol master inhoudelijke integratie heeft zich nog niet optimaal kunnen waarmaken doordat afspraken en verantwoordelijkheden onvoldoende zijn beschreven, steun vanuit de directie verbeterd kan worden, structurele verbinding dient te zijn tussen inhoud en lijn en het professioneel statuut dient te worden uitgevoerd zoals beschreven.

Op basis van deze evaluatie is besloten om de rol van master inhoudelijke ontwikkeling en integratie te behouden en door te ontwikkelen in de integratie met Pluryn.

3.2.5 Opleiden en ontwikkelen

Door het brede aanbod van zorg en behandeling is Intermetzo flexibel en van veel markten thuis. Bovendien heeft Intermetzo door de combinatie van een professioneel aanbod en steeds meer sluitende zorgtrajecten een sterke inhoudelijke basis. Intermetzo staat voor transparante en zorgvuldige hulpverlening, die voldoet aan hoge professionele standaarden. De complexe problematiek van de jongeren, het werken in geslotenheid, gerichtheid op het sociale netwerk van de jongere, denken en handelen in trajecten; het vraagt veel van de medewerkers om het opvoeden en behandelen van jongeren zo goed mogelijk te realiseren.

Om de professionele standaarden te behalen, zijn professionele medewerkers van belang. De expertise van deze medewerkers kan op belangrijke momenten het verschil maken. Opleiden en ontwikkelen krijgt dan ook intern veel aandacht.

Het creëren van verbindingen en het met elkaar samenwerken om te komen tot vakbekwame medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn, vormen daarbinnen een belangrijk speerpunt.

Het trainen van medewerkers is maatwerk. Het materiaal wordt in eigen beheer dan wel in samenwerking met een gespecialiseerd instituut ontwikkeld. De trainers komen uit het eigen (kennis-)netwerk, en zijn veelal interne specialisten die over de expertise en de benodigde didactische vaardigheden beschikken. Zij zijn de belangrijkste schakel om een juiste transfer te bewerkstelligen tussen theorie en praktijk. De inhoud van trainingen worden afgestemd op de wensen en kennisbehoefte van de trainingsgroep en de (cliënt)doelgroep. Zo kan extra aandacht besteed worden aan bepaalde onderwerpen of thema's die specifiek voor de trainingsgroep van belang zijn.

CEDEO-erkenning als kwaliteitskeurmerk

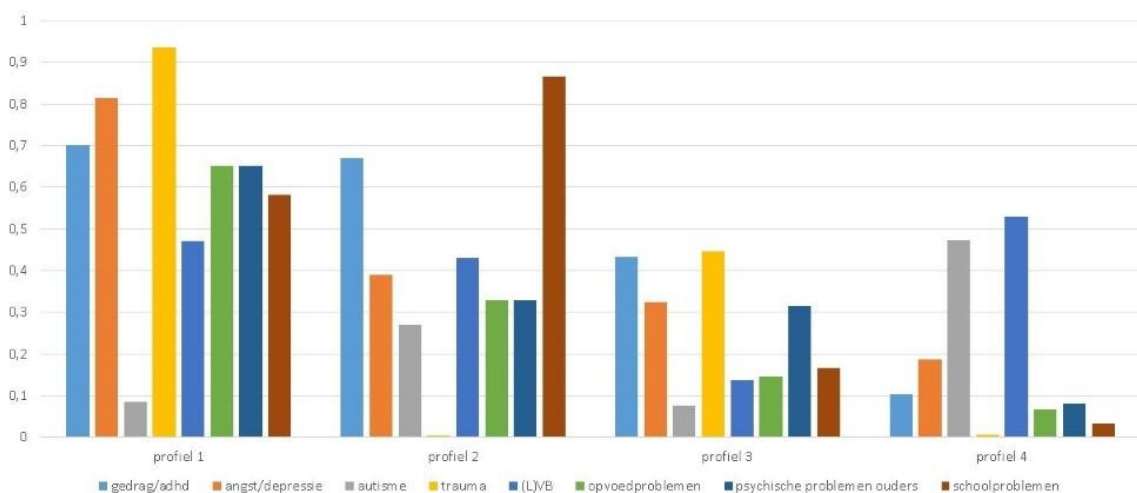
Vanaf 6 december 2016 is Intermetzo erkend door Cedeo als opleidingsinstituut. Cedeo is een onafhankelijk instituut dat aanbieders van (bedrijfs)opleidingen, cursussen en trainingen certificeert. Na een klanttevredenheidsonderzoek onder de eigen medewerkers heeft Intermetzo de erkenning verkregen. Uit de onderzoek bleek dat 93% van de deelnemers aan onze interne trainingen tevreden tot zeer tevreden zijn over de kwaliteit van onze trainingen. Een blijk van waardering voor onze trainingen en trainers.

Naast dat het kwaliteitskeurmerk is, stelt het Intermetzo in staat om de eigen trainingen die worden aangeboden, te laten accrediteren zodat de trainingen scholingspunten opleveren voor de beroeps(her)registratie Jeugdhulpverlening.

3.2.6 Cliëntprofielen

Om de twee jaar worden 450 cliëntdossiers steekproefsgewijs van Intermetzo wetenschappelijk getoetst. Zo krijgt Intermetzo zicht op de verschillende cliëntprofielen. De resultaten leiden tot verdere ontwikkeling van de ingezette behandeling en geven input voor de toets of het portfolio van Intermetzo overeenkomt met de essentiële functie in het stelsel. In het onderzoek worden de meest kenmerkende - van alle problemen die er spelen geassocieerd aan de hand van de DSM en de CAP-J. In 2015 heeft dit onderzoek plaats gevonden en in 2017 wordt het onderzoek weer uitgevoerd. Op basis van deze classificaties wordt vervolgens gekeken of er kenmerkende profielen zijn te onderscheiden qua problematiek. Uit het meest recente onderzoek (2015) blijkt dat er vrijwel altijd sprake is van minimaal één, maar meestal meerdere psychiatrische stoornissen, die al dan niet samengaan met een verstandelijke beperking (in 1 op de 3 cliënten) of somatische problemen (in 1 op de 5 cliënten). Bij 1 op de 3 cliënten heeft de ouder ernstige eigen problematiek, 1 op de 5 cliënten heeft misbruik meegemaakt (voor zover officieel gedocumenteerd). Vrijwel alle cliënten hebben traumatische ervaringen, bij 1 op de 2 tot 3 cliënten is er sprake van ernstig trauma. Ten opzichte van 2013 zijn er 20% meer cliënten in zorg met een OTS-/voogdij-maatregel en is de populatie met een gedwongen zorgmaatregel (Rechtelijke Machtiging, Machtiging Uithuisplaatsing of een PIJ-maatregel) verdubbeld (29%). Op basis van de latente klassenanalyse onderscheiden zich in 2013 drie cliëntprofielen. In 2015 zijn dat er vier.

Proportie kinderen per type problematiek per profiel



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

Al deze profielen vragen kennis vanuit zowel de geestelijke gezondheidszorg (GGZ), de jeugd- en opvoedhulp, de verstandelijk gehandicaptenzorg en de forensische sector. Geen van deze sectoren is op zichzelf in staat de passende zorg te bieden zonder expertise uit een ander kennisdomein.

Daardoor passen de jongeren niet binnen de behandeling in een sectorale instelling: "teveel gedrags- en gezinsproblemen voor de GGZ, teveel psychiatrische problematiek en risicogedrag (zoals weglopen, seksueel overschrijdend gedrag) voor de jeugdzorg, en in veel gevallen niet delinquent genoeg voor de forensische zorg of geen forensische maatregel kiezen (bijvoorbeeld voor schorsing onder voorwaarden en komen in dat kader bij ons).

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

Profiel 1: Complex trauma

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

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

Profiel 2: School en sociale problematiek, gedragsproblemen en opvoedingsproblemen

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

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

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

Profiel 3: Trauma, gedrags- en ouderproblematiek

39% van onze cliënten voldoet aan dit profiel.

De kinderen en jongeren in dit profiel kenmerken zich door de aanwezigheid van externaliserende gedragsproblemen (agressie, stelen, liegen, gedragsstoornis, ADHD) vaak als gevolg van traumatische gebeurtenissen die zij hebben meegemaakt. Het gedrag kenmerkt zich door gedragsstoornissen en/of ADHD. Daarbij kenmerkt één op de drie kinderen uit dit profiel zich door bijkomende ernstige depressie of angststoornissen. Ook kenmerkt deze groep zich door ouders met eigen (psychiatrische) problematiek, cognitieve beperkingen en/of sociale achterstand. Dit zorgt voor problemen in de opvoedvaardigheden en bedreigt de beperkte of tekortschietende veiligheid en stabiliteit in het gezin.

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

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

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

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

3.3 Kwaliteit van zorg

3.3.1 Kwaliteitsmanagementsysteem en certificering

Intermetzo hecht waarde aan het continu verbeteren van de kwaliteit van haar diensten om daarmee optimaal te voldoen aan de wensen en verwachtingen van haar cliënten en stakeholders. Daartoe heeft Intermetzo een kwaliteitsmanagementsysteem ingericht. Binnen dit systeem worden de normen van de ISO 9001:2008 toegepast.

Intermetzo is met bijna al haar locaties gecertificeerd voor ISO 9001:2008 norm. JJI Lelystad is gecertificeerd conform HKZ-JJI en Intermetzo Onderwijs is niet gecertificeerd.

3.3.2 Kwaliteit van gebouwen en brandveiligheid

De toetsingskaders voor veiligheid (o.a. brand, milieu en legionella) zijn in samenhang met de centrale facilitaire organisatie opgenomen in de onderhoudsplanningen en controles. Hierdoor is er meer inzicht en sturing ontstaan en zijn de nodige aanpassingen uitgevoerd of opgenomen in de onderhoudsplanning voor de komende jaren.

Het verkrijgen van de CCV inspectiecertificaten voor de brandmeldinstallaties is hierin een aandachtspunt met impact op de onderhoudsplanning en voorziening. Hiervoor lopen op locaties de nodige acties in overleg met de Veiligheidsregio's.

Om technische storingen zo adequaat mogelijk te kunnen behandelen, is er een centraal meldpunt voor facilitaire zaken ingericht met een 24 uren bereikbaarheid voor de zorg.

Een organisatie breed ontwikkeld BHV Beleid is in 2016 vastgesteld en d.m.v een rondgang langs de veiligheidscommissies geïmplementeerd. Deze implementatie verbeterd de mogelijkheid tot inzicht en sturing op deze portefeuille in 2017.

3.3.3 Kwaliteit van informatie en registratie, gegevensbeveiliging

Intermetzo vindt de Informatiebeveiliging belangrijk, vooral omdat er medische en cliëntgegevens worden beheerd en uitgewisseld. Om tot een goede beveiliging van informatie te komen hanteert Intermetzo de algemene normen op het gebied van informatiebeveiliging. Deze zijn vastgelegd in de NEN norm 7510.

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

3.3.4 Kwaliteit van zorg

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

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

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

3.3.5 Klachten

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

In 2016 is gewerkt op basis van een klachtenregeling voor Intermetzo 'zorg' en twee klachtenregelingen voor 'onderwijs'. In de klachtenregelingen is beschreven hoe Intermetzo met klachten omgaat. Zo wordt geregeld wie er mogen klagen, welke termijnen er gelden, wie zitting mogen nemen in een klachtencommissie en welke bijstand er kan worden ingeroepen. De klachtenregelingen zijn beschikbaar via de website van Intermetzo.

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

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

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

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

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

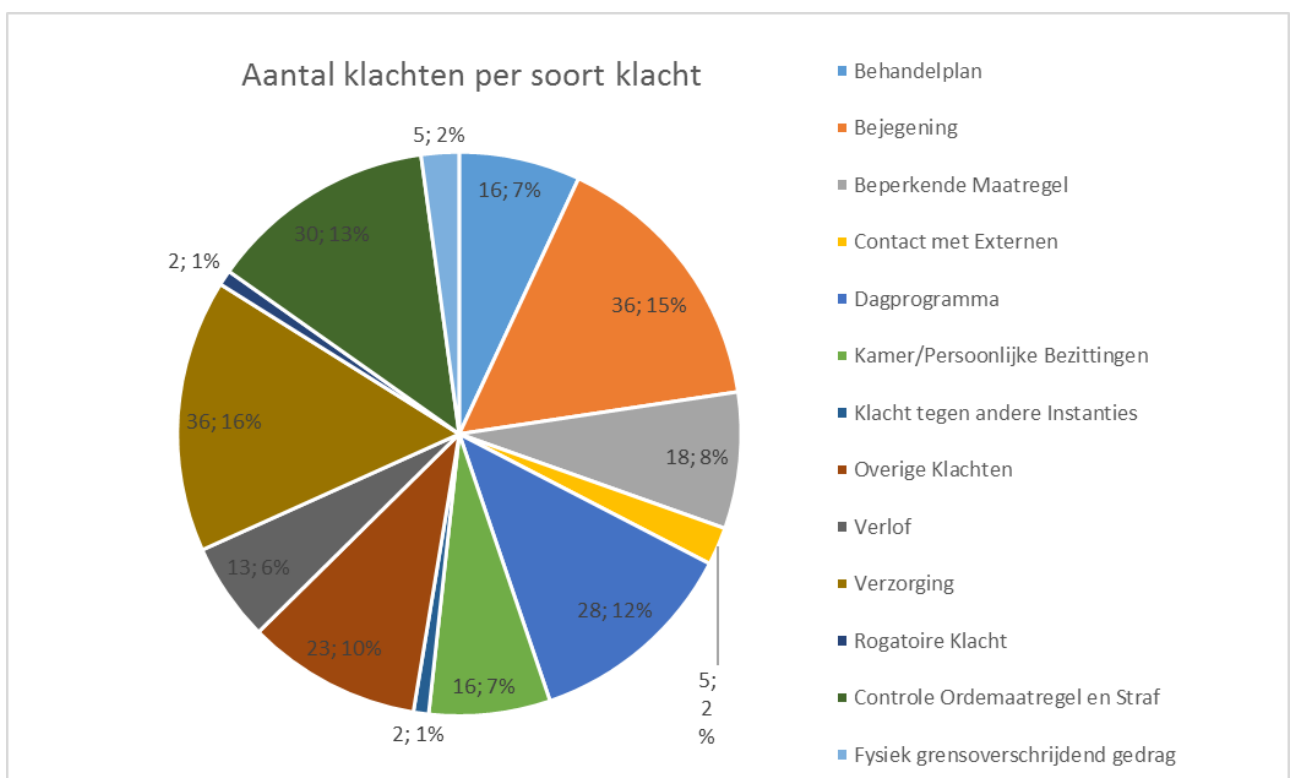
De klachtencommissie doet binnen zes weken, na het moment van het indienen van de klacht, uitspraak of geeft haar oordeel aan alle betrokken waaronder tenminste de cliënt en de directeur, die

op basis van dit oordeel beziet of en zo ja welke verbeteracties er nodig zijn. Als de klachtencommissie de termijn niet haalt, laat zij dit weten aan alle betrokkenen, waarbij zij aangeeft wanneer zij uitspraak doet.

De cliënten en leerlingen van Intermetzo hebben 373 (587 in 2015) keer gebruik gemaakt van de klachtenprocedure, waarbij zij hun klacht hebben voorgelegd aan een klachtenfunctionaris of aan de klachtencommissie. Zie voor een overzicht van klachten (totaal en uitgesplitst per organisatie onderdeel) DigiMV.

Van de 373 klachten worden 57 klachten bij de klachtenfunctionaris en 316 klachten bij de klachtencommissie ingediend. De klachtenfunctionaris gaat in beide situaties aan de slag met de klacht van de klager om te komen tot een snelle en effectieve oplossing, zodat de klager weer tevreden is. Bij de justitiële jeugdzorg is de maandcommissaris de bemiddelaar. De bemiddeling slaagt 143 keer, waardoor deze klachten geen behandeling behoeven door de onafhankelijke klachtencommissie. Voor dit jaarverslag zijn de overblijvende 230 klachten van belang. Die zullen hieronder verder worden toegelicht.

De 230 klachten zijn onder te verdelen in verschillende soorten klachten. In de onderstaande figuur is dit zichtbaar gemaakt.

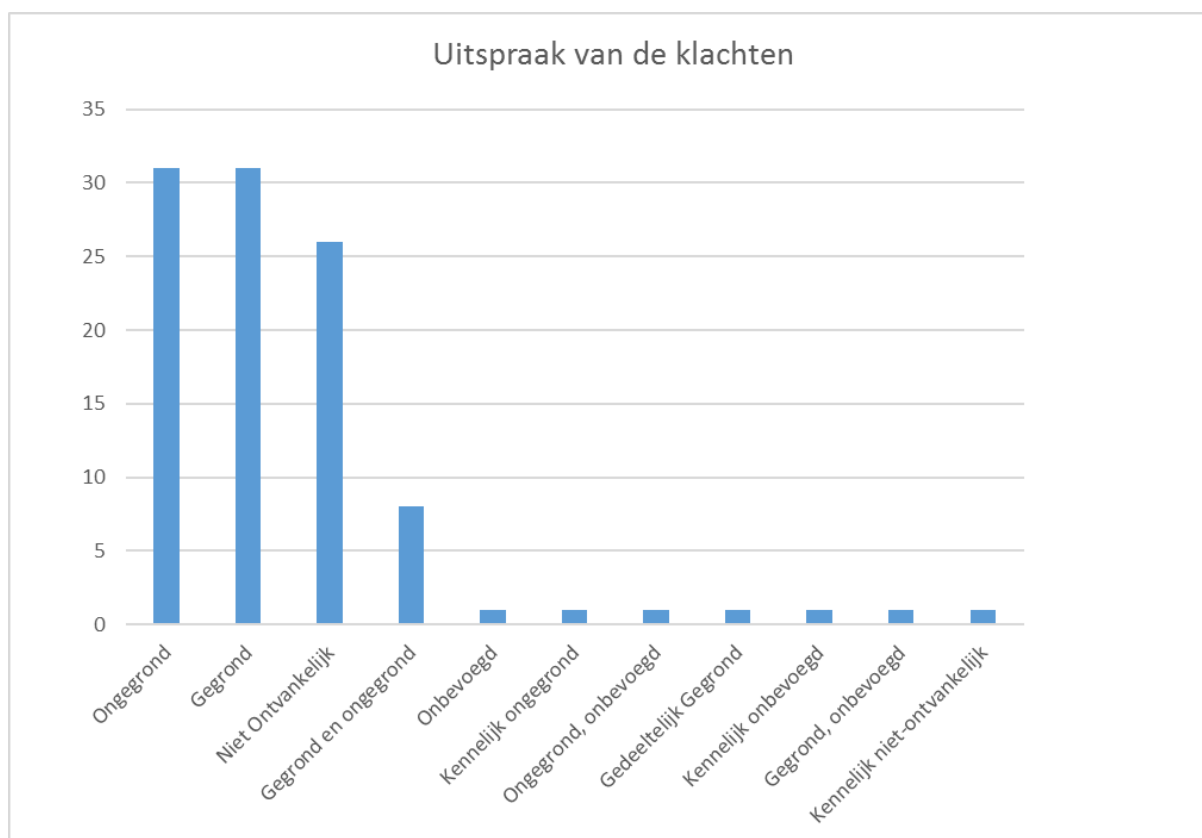


Duidelijk wordt dat een groot deel van de klachten gaat over de bejegening, verzorging, controle-, orde- en strafmaatregelen en het dagprogramma (130 klachten van de 230 klachten).

Het aantal klachten komt 181 keer van klagers die voor hun behandeling verblijven in een gesloten setting.

Van de 230 klachten wordt op enig moment in de procedure bij 101 klachten de klacht door klager ingetrokken of wordt de klacht - bij het onbereikbaar zijn van de klager - door de klachtencommissie als ingetrokken genoteerd. Als gevolg van de intrekkingen komen er 129 klachten op de zitting van de klachtencommissie.

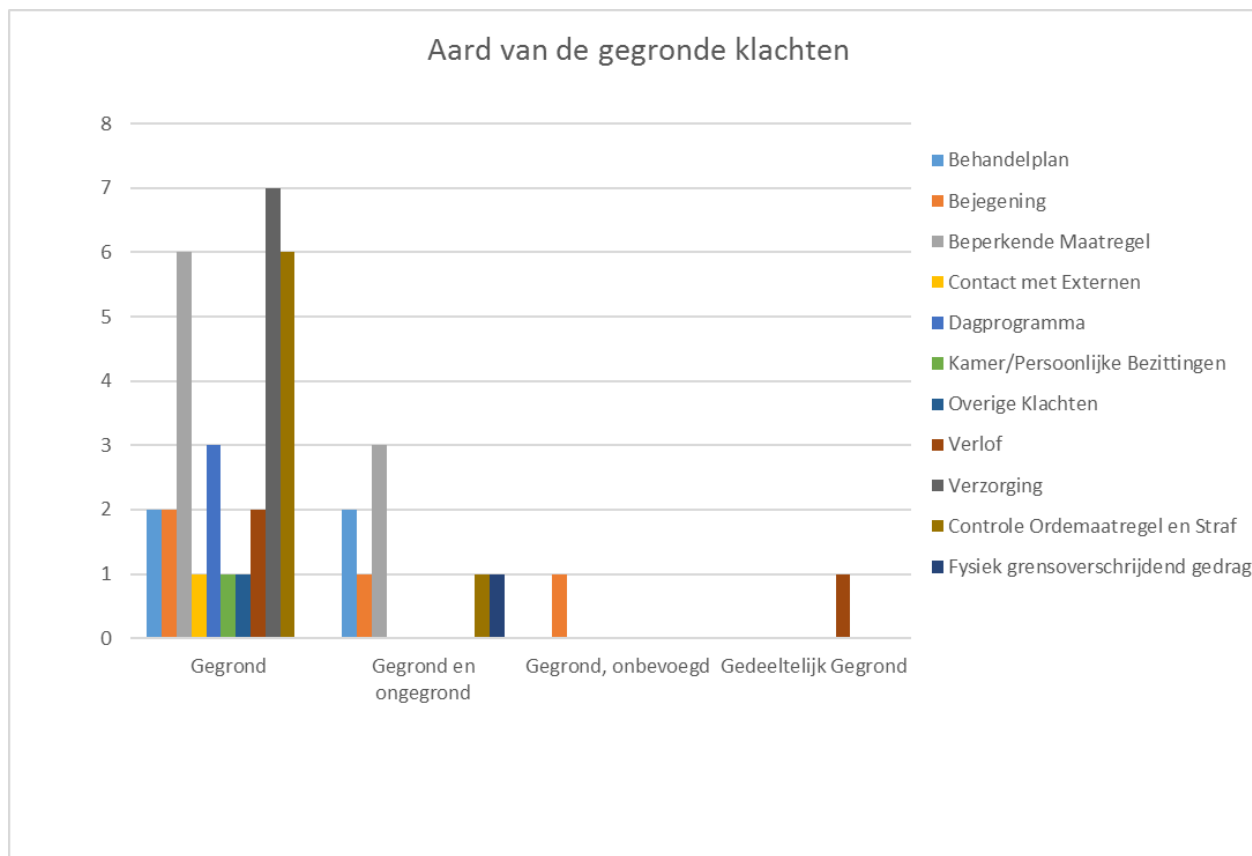
Van de 129 klachten die bij de klachtencommissie op zitting komen, heeft de commissie bij 103 klachten een uitspraak gedaan. Als een klacht gaat over diverse onderwerpen dan kan één klacht meer dan één uitspraak kennen.



Van de overgebleven 26 klachten zijn er op peildatum 30 januari 2017 16 klachten (nog) in behandeling bij de klachtenfunctionaris of klachtencommissie en zijn 10 klachten afgehandeld zonder intrekking of bemiddeling. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen als klager tijdens een lopende klacht opnieuw een klacht indient over hetzelfde onderwerp of als er na het moment van het inboeken van een klacht door klager wordt aangegeven dit zelf niet als klacht te zien.

De grafiek "Uitspraak van de klachten" geeft weer dat 41 klachten door de klachtencommissie gegrond (inclusief de uitspraken gedeeltelijk gegrond of gegrond in combinatie met een andere uitspraak) is verklaard. De focus gaat uit naar deze 41 klachten omdat bij deze klachten over het algemeen de meeste verbetering kan worden behaald. Hieronder zal eveneens worden verantwoord welke maatregelen hierop zijn genomen.

Van de 41 gegronde klachten gaan 16 klachten over het toepassen van beperkende maatregelen en/of controle, orde- of strafmaatregelen. Verder zijn er 7 klachten gegrond verklaard die gaan over verzorging, 4 klachten over het behandelplan en 4 klachten over de bejegening. De andere gegronde uitspraken hebben betrekking op uiteenlopende soorten klachten. Uit de uitspraken komt naar voren dat de communicatie tussen cliënt en/of ouders/verzorgers kan worden verbeterd.



Verbetermaatregelen

Als gevolg van de uitspraken heeft Internetzo ingezet op verbetering. Dit is gedaan op diverse onderwerpen. In algemene zin wordt steeds vaker van Internetzo verwacht dat wij ons gelijk kunnen bewijzen en bij gebrek aan bewijs de jongere het voordeel van de twijfel krijgt. Daarnaast is in algemene zin sprake van jurisdisering. Waar in het verleden vooral gekeken werd of de betrokken medewerker in redelijkheid tot het bestreden besluit kon komen, wordt thans meer bekeken of aan alle termijnen is voldaan.

Om hier mee om te gaan is afgelopen zomer een training dag belegd voor leidinggevenden binnen Internetzo met enkele leden van de commissie om leidinggevenden beter toe te rusten voor de wijze waarop een verweer moet worden gemaakt.

De gegronde uitspraken van de klachtencommissie worden binnen de justitiële jeugdinrichting 1 op 1 overgenomen en uitgevoerd (21 klachten). Bij de gegronde klachten is op basis van de Jeugdwet verplicht dat een reactie wordt gegeven (20 klachten). Bij deze 20 klachten waarbij de

klachtencommissie de klacht gegrond heeft verklaard, heeft Internetzo 8 keer een reactie gestuurd om aan te geven of en welke maatregelen er zijn getroffen. Hieronder volgt een toelichting van de getroffen maatregelen om verbetering te bereiken.

Zo heeft de klachtencommissie Internetzo opgedragen om de procedure afzonderen voor de locatie Eefde aan te passen. Internetzo heeft hierop maatregelen getroffen. In de procedure is opgenomen dat zodra de grondslag voor de afzondering vervalt er een gesprek plaatsvindt en wordt beoordeeld of de jongere van de afzondering mag, de tijd van fysieke contactmoment met jongere is gewijzigd, de impact van de maatregel besproken dient te worden in het contact tussen de pedagogisch medewerker en bereikbare gedragswetenschapper en de uitvoering van de maatregel afgewogen dient te worden tegen de impact van de maatregel voor de specifieke jeugdige. Dit wordt opgenomen in het perspectiefplan van de jongere. De registratie van contactmomenten wordt verbeterd aan de hand van een nieuw registratieformulier.

De tweede gegronde klacht gaat over fysiek grensoverschrijdend gedrag. Hier is de maatregel genomen om deze casuïstiek tijdens de Mentaal Fysieke Training (MFT) voor groepsleiding aan bod te laten komen. Dit is een verplichte training die twee keer per jaar wordt aangeboden.

De derde gegronde klacht gaat over een plaatsing in de afzondering waarbij er onvoldoende mogelijkheid is geboden om naar buiten te gaan. Hierop is de maatregel genomen dat via de directie aan leidinggevendend kenbaar wordt gemaakt dat jongeren (ook als zij in de afzondering zijn geplaatst) dagelijks de mogelijkheid krijgen om ten minste een uur naar buiten te gaan. De werkinstructie voor medewerkers wordt hierop aangepast.

Bij de vierde gegronde klacht gaat over het onterecht verwijderen van camerabeelden nadat is afgesproken om de beelden voor cliënt te bewaren. Om dit te voorkomen zullen contactmomenten worden ingebouwd zodat deze afspraken op de juiste wijze worden uitgevoerd.

In de vijfde uitspraak waarin een klacht gegrond wordt verklaard gaat het om een beperking die is opgelegd in de vrijwillige jeugdzorg. Hierop is de maatregel genomen dat er een plan van aanpak wordt opgesteld door de directeur, de leidinggevende en de geneesheer-directeur over het (fysiek) begrenzen in de vrijwillige jeugdzorg.

Een zesde maatregel is genomen ten aanzien van een klacht waarbij pedagogisch onjuist is gehandeld. Hier is het protocol omgaan met politie en de training traumasensitief werken geïmplementeerd en wordt dit opgenomen in het scholingsprogramma.

Bij een zevende klacht gaat het om het opzeggen van de zorgovereenkomst en de communicatie. Hierop zijn maatregelen genomen door bij een mogelijk opzegging een concrete einddatum te vermelden en een communicatie module op te nemen in de opleidingen voor medewerkers.

Tot slot is er bij één klacht waarbij de klachtencommissie de klacht over de communicatie bij de fasering van de behandeling gegrond heeft verklaard aangegeven hierop geen maatregelen te treffen omdat het om een incidenteel voorval gaat en op een enkel voorval niet per definitie maatregelen dienen te worden getroffen.

Op de overige gegronde klachten is (nog) geen reactie verzonden.

Beroep

Bij de justitiële jeugdzorg is bij drie keer een beroepsprocedure gestart. Bij 1 klacht over het intrekken van het verlof en de duur hiervan is een schorsingsverzoek gedaan en beroep aangetekend bij de Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming. Hierbij is het schorsingsverzoek afgewezen en het beroep is later door klager ingetrokken.

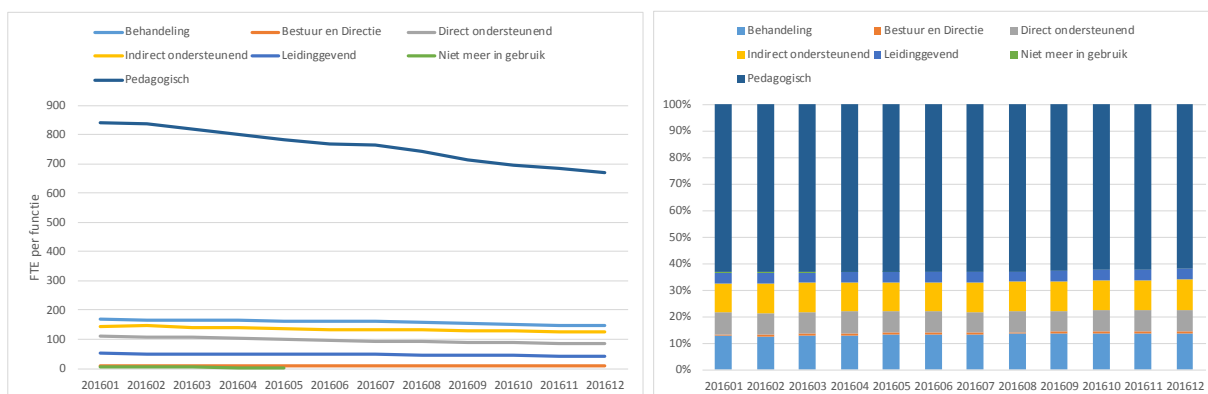
Bij de tweede klacht over het intrekken van de machtiging meerdaags onbegeleid verlof is het beroepschrift doorgestuurd naar het RSJ. Dit type klachten behoort niet tot de bevoegdheid van de commissie en volgt een eigen beroepsprocedure.

Tot slot is een derde beroepschrift door een klager ingediend bij het RSJ tegen een uitspraak van de commissie waarin zij de klacht over uitsluiting en plaatsing op kamer voor de duur van 1 uur ongegrond hebben verklaard. De RSJ verklaart dit beroep ongegrond.

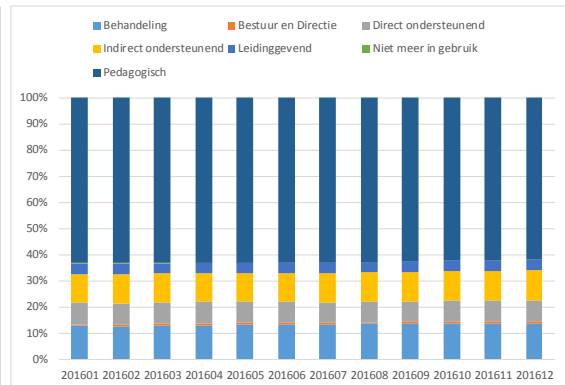
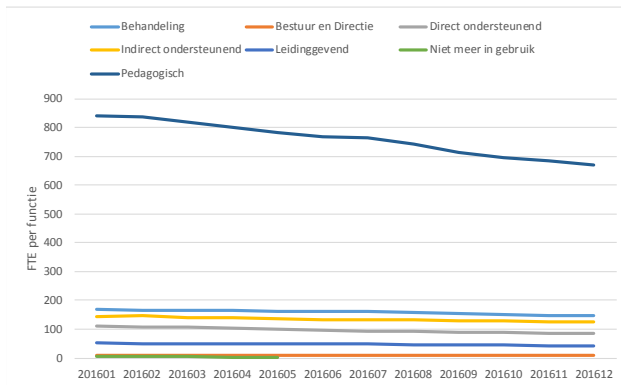
3.4 Personeel

3.4.1 Personeelsformatie

Op 31 december 2016 heeft Intermetzo 1.384 medewerkers (1.082fte) in dienst. De onderstaande grafieken geven de verdeling over de verschillende functiecategorieën weer (in aantallen en in fte).



Unieke medewerkers	Kolom12											
Rijlabels	201601	201602	201603	201604	201605	201606	201607	201608	201609	201610	201611	201612
⊗ Direct ondersteunend	132	127	126	125	120	115	113	111	108	107	106	106
⊗ Indirect ondersteunend	190	190	185	184	180	179	175	172	168	167	162	162
⊗ Behandeling	224	220	220	218	215	215	213	208	199	196	192	191
⊗ Pedagogisch	1.132	1.120	1.094	1.065	1.047	1.035	1.036	1.016	963	934	917	893
⊗ Bestuur en Directie	15	15	15	15	15	14	14	14	14	14	14	14
⊗ Leidinggevend	54	53	52	51	50	50	50	48	46	46	45	45
⊗ Niet meer in gebruik	11	11	8	3								
Eindtotaal	1.725	1.705	1.669	1.630	1.599	1.577	1.571	1.540	1.471	1.437	1.409	1.384



Som van FTEInzet	Kolom 1											
Rijlabels	201601	201602	201603	201604	201605	201606	201607	201608	201609	201610	201611	201612
⊗ Direct ondersteunend	110,0	106,4	105,9	105,1	99,7	95,3	93,0	91,5	89,2	88,2	87,2	87,2
⊗ Indirect ondersteunend	145,2	146,0	141,7	140,8	136,6	134,4	132,7	131,4	128,2	127,4	124,0	124,0
⊗ Behandeling	168,8	166,2	166,8	164,7	162,8	162,7	161,6	159,0	152,8	150,8	147,9	147,4
⊗ Pedagogisch	841,6	835,9	819,3	802,5	782,0	769,5	764,7	744,2	711,9	694,4	683,0	671,0
⊗ Bestuur en Directie	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1
⊗ Leidinggevend	51,7	50,8	49,8	48,8	47,7	47,7	47,7	46,1	44,3	44,3	43,3	43,3
⊗ Niet meer in gebruik	6,1	6,1	5,4	2,3	1,3							
Eindtotaal	1.333,4	1.321,5	1.298,8	1.274,3	1.240,1	1.218,6	1.208,7	1.181,2	1.135,5	1.114,2	1.094,5	1.082,0

3.4.2 Professionalisering en Beroepsregistratie

Intermetzo heeft ervoor gekozen om het competentieprofiel Jeugdzorgwerker voor alle medewerkers in een uitvoerende functie in het primaire proces waar HBO-niveau vereist is, ongeacht werksetting en/of cao, van toepassing te laten zijn.

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

3.4.3 Stageplaatsen

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

3.4.4 E-HRM

In 2016 heeft de implementatie van E-HRM plaatsgevonden. Diverse mutaties konden in de loop van 2016 door medewerker of leidinggevende zelf doorgevoerd worden. Het standaardiseren en automatiseren van processen past in de inrichtingsprincipes van de gezamenlijke diensten. De processen worden vereenvoudigd en geüniformeerd en de administratieve last wordt zoveel mogelijk beperkt. In 2017 wordt dit traject afgerond en geoptimaliseerd.

3.4.5 Pluryn-Intermetzo

Per 1 september 2016 is de overname door Pluryn een feit. Vervolgens zijn er diverse activiteiten gestart om de integratie succesvol te laten zijn. De bezetting is onder loep genomen, om een zo optimale bezetting te creëren. De personeelsadministraties van beide organisaties zijn naast elkaar gelegd en er is gekozen om de personeels- en salarisadministratie van Intermetzo nog niet te integreren in die van Pluryn. Er zijn besluiten genomen hoe het personeelsbeleid ingevuld gaat worden wanneer personeelsleden doorstromen. In de loop van 2017, Q3, maakt Pluryn de balans op van de resultaten van de integratie. De experts en onderwijs zullen snel integreren, de samenwerking en kennisdeling worden gezocht waarbij er wel binnen het eigen label gewerkt wordt. Het integratieplan Pluryn-Intermetzo wordt in 2017 afgerond en synergie wordt gerealiseerd.

3.4.6 Expertteam

In 2016 zijn de expertrollen zoals mobiliteitscoördinator, verzuimadviseur en arbeidsvoorwaardenadviseur bij het team van HR gevoegd. In 2017 gaat dit verder gestalte krijgen en wordt er aansluiting gezocht met Pluryn om synergie te krijgen.

3.4.7 Werving en Selectie

De krapte op de arbeidsmarkt vraagt dat Intermetzo anders denkt en doet om voor nu en de toekomst de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden, zodat cliënten sterker in de samenleving staan. In de loop van 2016 is aansluiting gezocht met het Werkplein van Pluryn om de werving en selectie verder te optimaliseren. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met HR en Opleidingen van Pluryn en wordt ondersteund door een inmiddels in gebruik genomen systeem, een centraal platform waar vraag en aanbod van werk samen komt.

3.4.8 HR-Meldpunt

Het HR-meldpunt is onderdeel van de HR-kolom, waar ook het expertteam onderdeel van is. De belangrijkste samenwerkingsverbanden zijn met:

- Interne klanten: medewerkers en management (integraal leidinggevende, managers, directeuren en RvB)
- HR Expertteam
- Business controllers
- AAG (externe personeels- en salarisadministratie)
- Onderzoek en Ontwikkeling

Het meldpunt HR werkt vanuit het Click – Call – Face concept, waarbij de doelstelling rond centrale behandeling van vraagstukken en meldingen ligt op:

- 60% click
- 30% call
- 10% face

Het hoogste aantal inkomende telefoongesprekken in 2016 was van medewerkers, gevolgd door leidinggevendenden. De meest gestelde vragen door zowel medewerkers als leidinggevendenden gaan over de onderwerpen: salaris, indiensttredingsproces, werking van Youforce en de vraag om door te verbinden naar een collega.

3.4.9 Verzuimbegeleiding

In 2016 hebben we de verzuimbegeleiding op basis van het gedragsmodel gecontinueerd. De inzet van verzuimcoaches is geïntensiveerd. Er zijn sinds begin 2016 twee verzuimcoaches ingezet. De verzuimcoaches hebben zich gericht op zowel persoonlijk begeleiding en coaching alsook training van leidinggevendenden tijdens dit jaar op verschillende locaties opgezet SMO (sociaal medisch overleg). Daarnaast wordt er samengewerkt met HR en de arbodienst. Dit heeft opgeleverd dat het aantal lopende verzuimdossiers in 2016 gehalveerd is en met name het langdurig verzuim en de door UWV opgelegde loonsancties flink afgenomen zijn.

In 2016 was het verzuim 6,7% (exclusief onderwijs). Dat is een stijging ten opzichte van 2015, toen was het verzuim 6,2%. (Het percentage ligt hoger dan het branchegemiddelde, dat in 2016 op 5,8% zat.) De veranderingen en reorganisatie binnen organisatie spelen waarschijnlijk een rol in de stijging, alsook veranderingen in het werk, zoals verzwaring van de doelgroep. Het verder verbeteren door training en coaching van regievoering door leidinggevendenden en het nemen van eigen verantwoordelijkheid door medewerkers in het voorkomen en beperken van verzuim is een doorlopend aandachtspunt voor de verzuimbegeleiding.

4. Hoofdpijnen financieel beleid

De Planning & Controlcyclus is de basis voor adequate financiële sturing, waarbij door middel van financieel beleid de juiste middelen worden ingezet om de (strategische) doelstellingen te realiseren. De jaarlijkse Planning & Controlcyclus sluit aan op de meerjarige strategie en begroting, waardoor de realisatie van de organisatiedoelstellingen is gewaarborgd.

Alle entiteiten en onderdelen binnen Intermetzo en hebben de opdracht en de verantwoordelijkheid om een gezonde financiële huishouding te voeren. De verschillende entiteiten hebben, als gevolg van een grote diversiteit in activiteiten, verschillende financieringsbronnen. Daardoor kan het financieel beleid per entiteit verschillen, maar te allen tijde moet bijdragen aan het financieel beleid van de Intermetzo als geheel én Pluryr.

De verantwoordelijkheid voor de financiële budgetten is doorgezet naar het laagste niveau in de organisatie. Maandelijks wordt er gerapporteerd over de financiële resultaten op het cluster-, RVE-, directie- en totaalniveau. In 2016 is een verdere invulling gegeven aan de business Intelligence Pluryr Kompas en wordt informatie verstrekt over meerdere KPI's die zowel financieel als niet-financieel van aard zijn, waardoor effectiever kan worden gestuurd op verschillende aspecten van de bedrijfsvoering.

4.1 Doelstelling en beleid

De financiële sturing op de financiële ratio's is grotendeels centraal belegd. Voor de (middel)lange termijn is een Financiële Strategie gedefinieerd om de continuïteit en de kwaliteit van de zorg te waarborgen, maar ook om verantwoorde financiële risico's te accepteren. Financiële doelstellingen die zijn ontleend aan de Financiële Strategie worden jaarlijks doorgezet naar de verschillende onderdelen van de organisatie en door middel van de Kaderbrief vertaald naar resultaatdoelstellingen en investeringsruimte. Door middel van risicobeheer wordt voorkomen dat het vermogen en het resultaat van PHG negatief worden beïnvloed.

De treasuryfunctie speelt een belangrijke rol bij de centraal belegde financiële sturing. De treasuryfunctie borgt dat er voldoende financiële ruimte aanwezig is om op korte of middellange termijn aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. Om het rente- en debiteurenrisico te beperken tot een aanvaardbaar niveau heeft Intermetzo een effectief beleid ontwikkeld, waarbij kaders zijn gesteld aan de te gebruiken financiële instrumenten. Gedurende het jaar wordt gemonitord of de uitgevoerde en uit te voeren financiële transacties passen binnen het vastgestelde beleid.

Door middel van cashmanagement wordt gestreefd naar het minimaliseren van de kosten die verbonden zijn aan het kasstroombeheer. Het liquiditeitenbeheer vindt dagelijks plaats, waarbij optimalisatie door middel van concentratie van liquiditeiten binnen een rente compensabel stelsel wordt gepoogd. Door middel van werkkapitaalbeheer wordt het proces van factureren en betalen geoptimaliseerd.

Vanaf 1 september 2016 conformeert Intermetzo zich aan de Planning & Control cyclus van Pluryn. Pluryn is een project gestart waarbij op korte termijn, in 2017, de periodieke managementinformatie meer prospectieve informatie bevat. De periodieke managementinformatie bevat dan een 'rolling forecast' van twaalf maanden in plaats van tot het einde van het kalenderjaar. Dit project heeft in 2016 verder vorm gekregen en in 2017 wordt de nieuwe wijze van Planning & Control geïmplementeerd. Structureel worden financiële kwartaalgesprekken tussen management en Raad van Bestuur gevoerd en zijn verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedelegeerd aan het middenmanagement. Daardoor worden het management en het bestuur in staat gesteld om adequater op veranderingen te reageren en wordt de kwaliteit van het besluitvormingsproces verhoogd.

4.2 Resultaten 2016

Het boekjaar 2016 is afgesloten met een positief resultaat van € 406.000 (2015: -/- € 4,9 miljoen). Het positieve resultaat is grotendeels tot stand gekomen door een toename van het aantal zorgactiviteiten. Dit heeft geleid tot een toename van de opbrengsten van circa € 4,0 miljoen (3,2%) tot € 129,4 miljoen, terwijl de kosten zijn afgenomen met € 1,3 miljoen (1,0%) tot € 128,8 miljoen. De toename van de opbrengsten worden voornamelijk veroorzaakt doordat meer gemeente-opbrengsten zijn gerealiseerd alsmede subsidies van de Transitie Autoriteit Jeugd zijn toegezegd.

De transitie van gefinancierde zorg door het Rijk naar gemeenten heeft zichtbare gevolgen voor de liquiditeitspositie van stichting Intermetzo. De liquiditeitspositie is afgenomen met circa 27,5% tot € 6,4 miljoen. Het werkkapitaal is ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen als gevolg van de genomen besluiten, maar heeft nog niet de gewenste omvang, namelijk -/- € 5,3 miljoen. Echter, de kwaliteit van het werkkapitaal is sterk verbeterd, doordat de overlopende posities sterk zijn afgenomen. Het personeelsbestand is gedurende 2016 met 5% (69 fte) afgenomen, waardoor de personele reserveringen met circa € 930.000 zijn gedaald. De current ratio bedraagt ultimo 2016 86,8% (2015: 82,8%). Om deze ontwikkelingen te regisseren, wordt veel aandacht geschonken aan liquiditeits- en debiteurenbeheer.

Bovenstaande efforts hebben ertoe geleid dat Stichting Intermetzo Zorg een verbetering van de solvabiliteit heeft bewerkstelligd, namelijk een toename van 12,0% tot -/- 4,9%. Ook is het weerstandsvermogen verbeterd met 16,0% tot -/- 2,0%. Doelstelling is om deze kengetallen in de aankomende jaren sterk te verbeteren door een strakke regie te houden op de financiële performance van Intermetzo Zorg. Daarbij wordt aangesloten op de systematiek van de moederstichting Pluryn Hoenderloo Groep.

Onze interne doelstelling is om ultimo 2017 te streven naar een gezondere solvabiliteitspositie. Het is nu zaak om de eigen vermogenspositie aanzienlijk te versterken om alle kansen en/of bedreigingen in de nabije toekomst het hoofd te bieden. Daarbij vindt tot en met 2017 financiële ondersteuning door de TAJ plaats.

Voor verdere financiële informatie verwijzen wij u naar de jaarrekening 2016.

4.3 Risicomanagement

De laatste jaren wordt het financieel beleid sterk beïnvloed door externe ontwikkelingen, zoals veranderende wet- en regelgeving en de wijziging in financiering van de zorg. Het financieel beleid is onderhevig aan de landelijke politieke besluitvorming. De transitie, zoals die in 2015 vorm heeft gekregen, heeft een groot effect gehad op het financiële beleid. Steeds meer aandacht wordt besteed aan werkkapitaalbeheer, omdat de kasstromen van een groot aantal opdrachtgevers komen. Tot 2015 was slechts sprake van een beperkt aantal opdrachtgevers. Daardoor hebben de (financiële) risico's ook een ander karakter gekregen. Terwijl tot 2015 de (financiële) risico's vooral voor de middellange termijn golden, kunnen de risico's nu ook een kortlopend karakter hebben. Dit heeft gevolgen gehad voor de inrichting van ons managementcontrolsysteem. Contractmanagement naar gemeenten toe is daarbij essentieel om de risico's met betrekking tot de bekostiging van geleverde zorgprestaties het hoofd te bieden. Ook frequent overleg met gemeenten en andere opdrachtgevers vindt plaats teneinde tijdig bij te kunnen sturen.

Om de financiële risico's op te kunnen vangen, wordt er een enigszins conservatief financieel beleid gehanteerd. Risicomanagement heeft een prominente rol in de planning & controlcyclus. Per kwartaal worden door het management en het bestuur, ten aanzien van de te realiseren organisatiedoelstellingen, de belangrijkste risico's geïventariseerd. Op basis van de uitgevoerde analyse worden vervolgens beheersingsmaatregelen gedefinieerd die na implementatie worden ge-audit op effectieve werking.

Op basis van de verwachte risico's zijn een aantal beheersmaatregelen ingezet die in 2017 verder worden geconcretiseerd:

- Intensievere samenwerking in de keten en met partners in de regio;
- Doorontwikkeling van de systemen om het cliëntenproces optimaal te ondersteunen.
- Intensivering relatiebeheer met opdrachtgevers: gemeenten, zorgkantoren, zorgverzekeraars en hoofdaannemers;
- Actieve opvolging van het Lange Termijn Huisvestingsplan en het inrichten van een onderhoudsplan;
- Verhoging productiviteit door gezondheidsmanagement en actieve opvolging medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

4.4 Toekomstverwachting

Na de bestuurlijke fusie middels een overname van Intermetzo door Pluryn per 1 september 2016 is het financiële beleid geharmoniseerd met die van Pluryn. De zorgactiviteiten van Intermetzo zijn complementair aan die van Pluryn, waardoor (financiële) synergie effecten kunnen worden gerealiseerd. Door gezamenlijk de zorgactiviteiten op elkaar af te stemmen is het mogelijk om de financiële performance te verbeteren en Pluryn-breed te optimaliseren. Daardoor wordt gestreefd naar een sterke verbetering van de liquiditeits- en solvabiliteitspositie.

Ondanks de toename van de opbrengsten wordt de komende jaren een krimp van de omzet verwacht. Behalve een krimp wordt ook druk op de tarieven verwacht. Om de druk op te vangen heeft Internetzo samen met PHG voor een strategie gekozen waarbij zowel cliëntpopulatie als ketenintegratie belangrijke speerpunten zijn.

De kwaliteit van de huisvesting is op peil en er wordt weinig tot geen autonome groei verwacht. Er wordt uitsluitend nog geïnvesteerd indien specifieke doelgroepen hier om vragen.

5. Maatschappelijk ondernemen

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

Samen met ouders en kind doen we wat nodig is om ontwikkeling te bevorderen in een omgeving die aandacht en betrokkenheid uitstraalt. Met het gewone leven als referentiekader kiezen wij voor een positieve benadering, behandeling en begeleiding met een duurzaam effect. Wij voeren de dialoog binnen en buiten omdat we niet alleen kijken naar het kind zelf, maar ook naar zijn omgeving: de ouders, het gezin en de school. Als het nodig is, bieden we ook die omgeving van het kind onze hulp en ondersteuning aan. In paragraaf 6.2 (medezeggenschap) beschrijven we de wijze waarop we de dialoog met onze cliënten organiseren en de uitkomsten ervan benutten. In paragraaf 5.2 gaan we verder in op de samenwerkingsrelaties met collega-instellingen, ketenpartners en kennisinstituten die in 2016 zijn aangegaan of versterkt.

5.1 Samenwerking

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

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

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

Om aan deze maatschappelijke opdracht te voldoen zijn professionele praktijken en flexibele organisatievormen nodig, die meer dan ooit gericht zijn op integrale (geïntegreerde) samenwerking binnen en over grenzen van organisaties. Samenwerking heeft in 2016 dan ook aandacht gekregen en wordt in 2017 verder worden versterkt in de meest brede zin: we stimuleren samenwerking zowel binnen als buiten onze organisatie.

5.1.1 Samenwerking (in de regio)

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

5.1.2 Hoger onderwijs en kennisinstellingen

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

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

Ook nemen wij deel in een consortium, genaamd **Consense P**, gericht op onderzoek en kennisdeling op het terrein van trauma en hechting. Het is een samenwerkingsverband tussen een aantal organisaties die pleegzorg of andere gezinsvormen bieden en wetenschappelijke instellingen.

Het **Expertisecentrum Jeugdzorg Twente (EJT)** brengt studenten en professionals samen om vragen uit de praktijk te beantwoorden. Zorgaanbieders Ambiq, Intermetzo, Jarabee en kennisinstituut Saxion doen binnen het EJT gezamenlijk practice based onderzoek en delen er hun ervaringen met evidence based werken.

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

5.2 Pro Intermetzo

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

onderwijsbudgetten. Terwijl dit toch zaken zijn die bijdragen aan een menswaardig bestaan en de ontwikkeling van de kinderen en jongeren die bij Intermetzo verblijven.

Pro Intermetzo werkt hieraan door:

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

5.2.1 Fondsenwerving

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

5.3 Bijdrage aan maatschappelijke doelen

Intermetzo heeft in 2016 regelmatig deelgenomen aan het maatschappelijk debat over zorg voor jeugd, waardoor een verbinding wordt gemaakt met de samenleving. Onder andere door te publiceren in vakbladen, plaatsen van een blog, verzorgen van workshops op congressen, het organiseren van werkbezoeken voor verschillende doelgroepen (politici, gemeenteambtenaren, collega-organisaties, etc.) of door het houden van een open dag voor een breed publiek.

6. Onderwijs en JJI

Voor onderwijs en JJI zijn aparte jaarverslagen opgesteld.