

## Inleiding

De agenda's van de RvT-bijeenkomsten kennen de volgende opbouw:

- Strategische ontwikkelingen
- Zorginhoudelijke Ontwikkelingen (kwaliteit & veiligheid)
- Bedrijfsmatige ontwikkelingen

Deze opbouw wordt aangehouden voor het jaarverslag over 2020.

De bespreking van deze thema's wordt voorafgegaan door een paragraaf over samenstelling en werkwijze van de Raad van Toezicht.

## Samenstelling en werkwijze. Governance

Per 1 juli 2020 heeft mevrouw S. Kruijzinga haar lidmaatschap van de Raad van Toezicht neergelegd.

Ultimo 2020 was de samenstelling van de RvT als volgt:

Naam	Woonplaats	(Neven)functies
Mevrouw drs. A.J.A. Jelsma voorzitter (2,3)  Benoemd per: 1-1-2016 Eerste termijn tot: 31-12-2019 Tweede termijn t/m: 31-12-2021	Lippenhuizen	Functie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenaar Jelsma Management Coaching Mediation</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice-voorzitter bestuur Stichting Nieuw Hoog-Hullen Fonds</li> </ul>
De heer prof.dr. D.A. de Waard (1,2)  Benoemd per: 1-1-2016 Eerste termijn tot: 31-12-2019 Tweede termijn t/m: 31-12-2023	Assen	Functies: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogleraar Auditing Faculteit Economie en Bedrijfskunde Rijksuniversiteit Groningen.</li> <li>• Hoogleraar MVO University of Curaçao dr. Moises da Costa Gomez.</li> <li>• Directeur DAW 2.0 BV</li> </ul> Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Drenthe College</li> </ul>
De heer mr. A.J.D. Bekius (1,2)  Benoemd per 1 april 2018 Eerste termijn tot: 31-3-2021	Zwolle	Functie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advocaat-compagnon (tevens voorzitter RvB) Nysingh advocaten - notarissen N.V.</li> </ul> Nevenfunctie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid bestuur werkend Zwolle</li> </ul>

Naam	Woonplaats	(Neven)functies
<p>De heer prof. dr. E. Buskens (3)</p> <p>Benoemd per: 1-1-2016 Eerste termijn tot: 31-12-2019 Tweede termijn t/m: 31-12-2023</p>	Groningen	<p>Functie: Hoogleraar Health Technology Assessment UMCG en FEB, RUG</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scientific Advisory Board, Joint Programming Initiative, More Years better Lives, European Union</li> <li>• (Vice) chair committees Healthy Neighbourhoods and Socio-economic Health Differences, 5th Prevention program, Innovation 6th Prevention Program and central Program Committee ZonMw</li> <li>• Member think tank Cost-effective Healthcare, Dutch Federation University Medical Centers, and member working groups 'To do or not' and e-Health</li> <li>• Chair Curriculum Board professional Master Healthy Ageing, Hanze University of Applied Sciences, Groningen</li> <li>• Member advisory board Care Monitor [zorgmonitor] Cmo Stamm, Groningen</li> <li>• Member supervisory board GeBu (Geneesmiddelen Bulletin)</li> <li>• Member advisory board, chair committee Quality and Safety, Suicide prevention Amsterdam</li> <li>• Member education board Aletta Jacobs School of Public Health, Groningen</li> </ul>

- (1) Lid auditcommissie
- (2) Lid remuneratiecommissie
- (3) Lid commissie kwaliteit en veiligheid

Met het vertrek van mevrouw Kruijzinga ontstond een vacature. Mevrouw Jelsma maakte in december 2020 kenbaar haar tweede zittingstermijn te willen beëindigen per 31-12-2021. De Raad van Toezicht heeft daarop besloten gelijktijdig twee nieuwe leden voor de Raad van Toezicht te werven. Uitvoering hiervan vindt plaats in 2021.

### *Covid-19 en coronapreventiemaatregelen*

De impact van Covid-19 en de hierop volgende coronapreventiemaatregelen is in 2020 veel omvattend geweest.

Dat gold ook voor cliënten en medewerkers van Accare en de wijze waarop de Raad van Toezicht uitvoering heeft gegeven aan haar werkzaamheden.

### *Werkwijze Raad van Toezicht*

De Raad van Toezicht kwam in 2020 vijf keer regulier bijeen. Twee bijeenkomsten vonden digitaal plaats. Het voornemen van de Raad van Toezicht om ook 'op locatie' bijeen te komen en zich aldaar door directie en medewerkers te laten informeren kon vanwege Covid-19 geen doorgang vinden.

De bestuurders hebben de Raad van Toezichtvergaderingen bijgewoond. De Raad van Toezicht besprak in eigen kring elke vergadering voor.

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft elke 6 weken een voortgangsgesprek met de leden van de Raad van Bestuur.

Het aantal contactmomenten tussen de leden van de Raad van Toezicht onderling en dat met de Raad van Bestuur is in 2020 geïntensiveerd. De Covid-19 pandemie heeft van iedereen aandacht en zorg gevraagd; het was daarom goed om frequent door de Raad van Bestuur op de hoogte te worden gehouden van actuele ontwikkelingen.

De werving van een nieuwe bestuurder vroeg eveneens extra aandacht. Hetzelfde betrof de financiële ontwikkeling van Accare.

De agenda van de Raad van Toezichtvergaderingen wordt gevuld volgens een vast stramien waarbij jaarlijks de strategische koers, kwaliteit van zorg, onderzoek en ontwikkeling, personeelsbeleid, bedrijfsvoering en algemene performance aan de orde komen.

Per vergadering wordt door de bestuurders een voortgangsrapportage opgesteld waarin de voornaamste ontwikkelingen van de voorgaande maanden aan de orde komen. Financiële resultaten komen aan de orde via de financiële rapportages.

### *Commissies*

De Raad van Toezicht kent drie commissies namelijk remuneratiecommissie, auditcommissie, commissie kwaliteit en veiligheid.

#### *Remuneratiecommissie*

De commissie heeft in 2020 twee maal gesproken met de bestuurders. M.b.t. de beloning van de bestuurders wordt de Beloningscode NVTZ/ NVZD gehanteerd.

De auditcommissie is in 2020 zes maal bijeen geweest. Bij twee bijeenkomsten was een delegatie van PWC (accountant) present.

Naast de Jaarrekening 2019 waren de financiële en bedrijfsmatige ontwikkeling van Accare en de interne beheersing van de financiële processen vaste onderwerpen op de agenda.

#### *Commissie kwaliteit en veiligheid*

De commissie is najaar 2020 tweemaal bijeen geweest. De in de eerste helft van 2020 geplande bijeenkomsten konden vanwege onvoorziene omstandigheden niet door gaan.

In beide bijeenkomsten is vooral aandacht geweest hoe het brede begrip kwaliteit op een aansprekende en stimulerende wijze kan worden geoperationaliseerd.

#### *Medezeggenschap*

Leden van de Raad van Toezicht hebben twee vergaderingen van de Ondernemingsraad bijgewoond. Hierin werd terug- en vooruitgeblikt. Onderwerpen die over het gehele jaar speelden; strategische koers c.q. meerjarenplan; organisatie-ontwikkeling, stand van zaken functiehuis en financiële positie. Zowel de ondernemingsraad als de cliëntenraad zijn nauw betrokken geweest bij de selectieprocedure voor een nieuwe bestuurder.

### *Afscheid de heer P. Dijkshoorn en benoeming de heer M. Bottelier*

Op 9 september 2020 heeft de heer Dijkshoorn afscheid genomen van Accare. Het hiervoor georganiseerde event kon met inachtneming van coronapreventiemaatregelen live plaatsvinden. De Raad van Toezicht is de heer Dijkshoorn zeer erkentelijk voor de stimulerende en krachtige wijze waarop hij Accare 'door de transitie' Jeugdzorg heeft geleid. Aansprekend hierbij was de manier waarop hij landelijk en regionaal de professionele en inhoudelijke doorontwikkeling van specialistische jeugdhulp en in het bijzonder specialistische jGGZ heeft bepleit en vorm gegeven en dit heeft weten te combineren met de verdere inhoudelijke en bedrijfsmatige uitbouw van Accare.

Eerste helft 2020 heeft de selectieprocedure voor een nieuwe bestuurder plaatsgevonden. Naast de ondernemingsraad en cliëntenraad is een vertegenwoordiging van het directieteam bij de procedure betrokken geweest.

De Raad van Toezicht kijkt terug op een voorspoedige procedure. Het heeft ons verheugd met ingang van 1 oktober 2020 de heer dr. M. Bottelier tot bestuurder van Accare te kunnen benoemen.

### *Strategische ontwikkelingen*

De strategische ontwikkeling van Accare is een continu gespreksonderwerp geweest. De Covid-19 pandemie heeft het belang hiervan verder vergroot.

Tweede helft 2020 werd toenemend duidelijk dat de effecten van de coronapandemie blijvend zouden zijn. Verandering in aard en ernst van de problematiek bij jongeren. Verandering in de manier van werken en de werk en privé balans bij medewerkers. Onzekerheid in financiering.

Dit laatste punt kreeg extra gewicht omdat de begrotingsrealisatie achterbleef en gemeenten als belangrijkste financiers, toenemend kenbaar maakten met forse financiële tekorten op de jeugdzorg geconfronteerd te worden.

De Raad van Toezicht constateerde, mede in het licht van het afscheid van de heer Dijkshoorn, dat het maatschappelijke appèl op een kennisintensieve organisatie als Accare waarin behandelen, onderzoek en opleiden hand in hand gaan, in de periode 2014-2020 sterk was toegenomen. Het profiel van Accare had zich verbreed. De toename in budget was hiermee niet navenant.

Najaar 2020 heeft de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur geadviseerd een traject van scenarioverkenning in te gaan.

Dit met een tweeledig doel:

- 1) Verder te verduidelijken welke groepen kwetsbare jongeren, gelet de specifieke specialistische jGGZ kennis en kunde van Accare, vooral baat hebben bij het behandelaanbod van Accare.
- 2) Handelingsopties te ontwikkelen voor het geval dat Accare als geheel of in enkele regio's met aanzienlijke fluctuaties in cliëntenaantallen en/of omzet (ook naar beneden!) zou worden geconfronteerd.

De Raad van Bestuur heeft dit advies van de Raad van Toezicht opgepakt.

Externe ontwikkelingen zijn geïnventariseerd op terrein van arbeidsmarkt, doelgroepen, beschikbare financiële middelen, maatschappelijke doorontwikkeling jeugdhulp in het bijzonder vormen van specialistische jeugdzorg.

Het traject scenario-ontwikkeling zal het eerste kwartaal van 2021 afronding krijgen.

Mei 2020 implementeerde Accare na een zorgvuldig voorbereid traject een organisatiewijziging. Voornaamste wijzigingen: de instelling van (ambulante) divisies waarvan de grenzen corresponderen met die van Jeugdhulpregio's en de besturingsfilosofie 'samen sturen'.

De Raad van Toezicht hecht eraan Raad van Bestuur, directies en professionals van Accare te complimenteren met de manier waarop de organisatiewijziging ondanks de beperkingen die de coronapreventiemaatregelen, vooral op het gebied van kennismaking en communicatie, met zich meebrachten, is gerealiseerd.

### *Zorginhoudelijke ontwikkelingen (kwaliteit en veiligheid)*

#### Kwaliteit

Wij constateren dat kwaliteit van behandelen, van opleiden en van onderzoek minder prominent in onze gesprekken aan de orde is geweest dan we begin 2020 als voornemen hadden. Hieraan zijn deels personele omstandigheden, deels de bestuurswisseling, deels Covid-19 en deels de bedrijfsmatige ontwikkelingen debet.

Najaar 2020 zijn in de commissie kwaliteit en veiligheid nieuwe werkafspraken gemaakt om systematisch de diverse aspecten die op het Accare kwaliteitsdashboard te vinden zijn, aan de orde te laten komen.

De doorontwikkeling van intensieve zorg/klinische functies is een onderwerp dat met regelmaat met de Raad van Bestuur is besproken. De Raad van Toezicht realiseert zich dat dit onderwerp complex is vanwege de verwevenheid van behandelinhoudelijke doorontwikkeling en de langdurige (bedrijfsmatige) impact van huisvestingsbeslissingen.

Tweede inhoudelijke onderwerp dat regelmatig besproken is, is de arbeidsmarktsituatie. Dit betreft niet alleen maar wel in het bijzonder kinder- en jeugdpsychiaters en klinisch psychologen.

Wij constateren dat dit een landelijk issue is. Het is goed om te weten dat Accare in 2021 een strategische personeelsplanning voorbereidt.

#### Veiligheid

De uitbraak van Covid-19 heeft o.a. inzichtelijk gemaakt in welke mate de organisatie 'crisisvoorbereid' was. De Raad van Toezicht heeft met tevredenheid c.q. trots geconstateerd dat Raad van Bestuur en medewerkers van Accare een hoge mate van aanpassingsvermogen ten toon hebben gespreid. Middels een combinatie van crisiswerkgroepen (crisisteam, Kroonteam, Accare 1.5) crisisprotocollen en doordacht aanpassen van bestaande werkwijzen kon een groot deel van de zorg op een veilige manier worden gecontinueerd. Veilig voor zowel cliënten als medewerkers. Aansprekend was dat Accare ook al vroeg ook heeft geïnventariseerd welke positieve ontwikkelingen zorginhoudelijk en/of qua werkprocessen er waren (Kroonteam).

De Raad van Toezicht heeft mede n.a.v. van enkele aanzienlijke incidenten bij het begin van de pandemie ook het onderwerp 'digitale veiligheid' bij de Raad van Bestuur ter sprake gebracht.

### *Bedrijfsmatige ontwikkelingen*

De volgende bedrijfsmatige ontwikkelingen zijn prominent in de Raad van Toezicht bijeenkomsten aan de orde geweest:

- Exploitatie
- Productiviteitssturing
- Zelfonderzoek 2014
- Jaarrekening 2019 en bestuursverslag

### Exploitatie

December 2020 heeft de Raad van Toezicht de begroting 2021 geaccordeerd. Gezien de ontwikkeling van de productiviteitssturing in 2020, het verloop van het begrotingsproces 2021 en de onzekere financiële ruimte bij gemeenten heeft de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur gevraagd vergelijk het (leren) denken in scenario's, ook al maatregelen voor te bereiden mocht de begrotingsrealisatie 2021 aanzienlijk afwijken van de begroting.

Gedurende 2020 was zichtbaar dat de productiviteit (het genormeerde aantal te factureren uren c.q. dagen per behandelaar) lager was dan in de begroting was aangenomen. Het gemiddelde ontvangen uurtarief lag ook lager dan begroot.

Met name in de auditcommissie is de Raad van Bestuur bevestigd op het geprognosticeerde resultaat en de maatregelen die genomen (kunnen) worden om dit resultaat te realiseren.

### Productiviteitssturing

De Raad van Toezicht heeft medio 2020 de Raad van Bestuur om extra maatregelen gevraagd om de productiviteitssturing te verbeteren. Dit heeft geleid tot een actieplan 'productie op orde' en extra interventies m.b.t. overproductie ZVW. De positieve effecten hiervan werden ultimo van het jaar zichtbaar.

### Zelfonderzoek 2014

De Raad van Toezicht heeft kennis genomen dat op het thema 'hoofdbehandelaarschap' dit dossier kon worden afgerond. Wat betreft de toenmalige klinische declaraties conform G-tarief heeft de Raad van Toezicht zich doorlopend laten informeren over het verloop van de juridische procedure. Vanwege corona vond die in 2020 schriftelijk plaats.

Het is enigszins bizar en spijtig dat zeven jaar na dato dit geschil nog steeds niet tot een oplossing is gebracht.

### Jaarrekening 2020 en bestuursverslag

Jaarrekening en bestuursverslag over 2019 zijn geaccordeerd in de mei bijeenkomst van de Raad van Toezicht.

## **Afsluiting**

### Algemene performance

2020 was een bijzonder jaar vanwege de indringende en veelomvattende impact van de coronapandemie. Dat heeft ook weerslag op waardering van de algehele performance van Accare.

De Raad van Toezicht heeft afgelopen jaren van dichtbij mogen ervaren hoe vitaal, veerkrachtig en inhoudelijk gedreven Accare is. Ondanks de soms moeilijke, ingewikkelde en nieuwe omstandigheden is de hulp aan jongeren op verantwoorde manier gecontinueerd. Dat is een compliment aan bestuur, management en professionals van alle geledingen.

Positief is ook de maatschappelijke positie die Accare inneemt. Wij merken hoe gemeenten, JHR's en zorgverzekeraars (de kennis van) Accare waarderen. Juist de combinatie van behandelen, onderzoeken en opleiden spreekt aan. Tegelijkertijd stellen we vast dat de hoeveelheid tijd en energie die het vraagt om tot meerjarenafspraken te komen om de verdere ontwikkeling van specialistische jGGZ te borgen steeds verder uit evenwicht raakt.

Wij onderschrijven de stellingname dat specialistische jGGZ een bovenregionale schaal van inkoop verdient dan ook van harte.

De financiële ratio's van Accare zijn nagenoeg allen goed en in vergelijking tot de sector bovengemiddeld. Ook dat is iets om trots op te zijn. Tegelijkertijd hebben we gezien dat er afgelopen jaar aanzienlijke afwijkingen op de begroting zijn geweest. Afwijkingen die niet alleen corona gerelateerd waren. Wij constateren dat de organisatie volop bezig is hier steeds beter 'greep' op te krijgen.

Oktober 2020 is de heer Bottelier als bestuurder begonnen. In dezelfde periode is de Raad van Bestuur ook het traject van scenarioverkenning gestart. Wij merken dat beide zaken de organisatie 'goed' doen. De gesprekken over de inhoudelijke koers krijgen nieuwe scherpte; de verdere doordenking van hoe aanzienlijke wijziging van financiële budgetkaders impact kan hebben op zorgaanbod zal helpen bij het maken van toekomstige keuzes.

Wij stellen ook vast dat 2020 een intensief jaar is geweest. In 2019 werd de besturingsfilosofie van Accare samengevat in de term 'Samen sturen'. Dat is volop aan de orde geweest. Anders dan we wellicht hadden voorzien maar daarom niet minder pregnant.

Voor de Raad van Toezicht heeft Samen sturen betekent dat de leden onderling vaker met elkaar hebben afgestemd en dat we – iets nadrukkelijker dan in eerdere jaren – concrete adviezen hebben gegeven aan de Raad van Bestuur. Adviezen die vervolgens aanleiding gaven tot een goed (bestuurlijk) gesprek en verstandige overwegingen en besluiten. Besluiten die maken dat Accare zich verder doelbewust en wendbaar ontwikkelt.

Namens Raad van Toezicht Accare,  
Anneke Jelsma, voorzitter

Juli 2021