



BESTUURSVERSLAG 2017

vastgesteld door de Raad van Bestuur op 25 april 2018
goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 25 april 2018

SAMEN doen!

2017 was het laatste jaar van de beleidsperiode 2015 - 2017 met als thema “Zorg dat je meedoet!” We begonnen in 2015 na de viering van het 50-jarig jubileum met een schone lei en vijf leidende thema’s. Met die vijf thema’s hebben we iedereen uitgenodigd om mee te doen om Tragel naar een nieuwe toekomst te brengen in het belang van cliënten en hun vertegenwoordigers. Met inspiratiebijeenkomsten, conferenties en taskforces hebben we gewerkt aan de uitwerking van de thema’s. En met resultaat!

In de eerste plaats is een andere visie ontstaan op de organisatie met de vorming van de *zelfstandige teams*. De teams zullen de komende tijd steeds meer taken zelfstandig uitvoeren, zoals planning, roostering, communicatie en teamsamenstelling. Daarmee krijgen de teams meer grip op de ondersteuning van cliënten en de communicatie met vertegenwoordigers. In goed overleg worden samen met de staf modules ontwikkeld die teams helpen de taken zelfstandig te kunnen uitvoeren. Elk team beschikt nu over vijf contactpersonen voor de domeinen kwaliteit, financiën, facilitair, personeel en communicatie die regelmatig overleggen met de staf op die domeinen.

Veilige zorg borgen we door de organisatie brede invoering van de behandelmethode Triple-C, waardoor het aantal middelen en maatregelen fors is afgenomen en waardoor cliënten meer persoonlijke ruimte ervaren. Alle medewerkers zijn vervolgens getraind in Triple-C. Voor de verschillende doelgroepen cliënten zijn zorgprogramma’s ontwikkeld en ingevoerd, die bewaakt worden door kwaliteitsnetwerken waarin managers, gedragsdeskundigen, eerste begeleiders en stafleden samenwerken. Daarnaast zijn een nieuw elektronisch zorgdossier (ONS) en medicatieregistratiesysteem (NCare) ingevoerd.

In het thema *anders wonen* hebben we alle woonlocaties tegen het licht gehouden om te komen tot een strategisch vastgoedplan dat voorziet in de vervanging van groepswoningen door zelfstandige appartementen. Dit sluit aan bij de veranderende woonwensen van cliënten zoals aangegeven in cliëntervaringsonderzoeken. Conform het vastgoedplan zijn inmiddels in Clinge nieuwe studio’s in gebruik genomen die samen met medewerkers en vertegenwoordigers zijn ontworpen specifiek naar de wensen van cliënten. Met de woningcorporaties zijn inmiddels afspraken gemaakt om vier nieuwe appartementencomplexen te ontwikkelen naast de drie die de afgelopen jaren al zijn neergezet.

In de missie en visie van Tragel staat het goede leven en deelnemen in de samenleving centraal. Vandaar dat we in het thema *maatschappelijk ondernemen* veel aandacht hebben gegeven aan het door ontwikkelen van de eigen bedrijven, boerderijen en de buurtparticipatie. Waar mogelijk betrekken we (nieuwe) partijen om de participatie door cliënten te bevorderen, bijvoorbeeld bij de uitbreiding van de boerderijen in Terneuzen en Clinge. Een prachtige ontwikkeling wat betreft buurtparticipatie is de recente opening van het Kookpunt in Hulst, waarbij buurtgenoten uitgenodigd worden om mee te doen met maaltijden en activiteiten.

Het vijfde en laatste thema *samen doen* richt zich op het betrekken van cliënten en vertegenwoordigers bij activiteiten die ook buiten de directe verantwoordelijkheid van Tragel vallen,

zoals vrijetijdsbesteding en vakanties. In cliëntervaringsonderzoeken geven cliënten aan dat hiervoor meer aandacht moet zijn. Dat kunnen we alleen samen oplossen met creatieve middelen. Alle locaties beschikken inmiddels weer over eigen bussen om activiteiten mogelijk te maken. We zijn gestart met het aanbieden van verwendagen, waarbij cliënten zelf aangeven wat ze graag willen doen. De laatste ontwikkeling is de instelling van een commissie Samen Doen onder de stichting Vrienden van Trigel. Deze commissie is onlangs gestart met pilots waarbij teams met financiële steun betaalbare vakanties organiseren naar ideeën van cliënten.

Al met al is het gezamenlijke proces richting een nieuwe toekomst goed op gang gekomen. Kern van het vervolg voor de komende beleidsperiode is dat we het samen doen centraal blijven stellen. Alleen in een stimulerende samenwerking tussen medewerkers, vrijwilligers, cliënten en hun vertegenwoordigers kunnen we onze missie van een goed leven in de samenleving bereiken. Om die reden is "SAMEN doen!" ook het motto geworden om ons pad te vervolgen in de komende beleidsperiode 2018 - 2020. Ik dank iedereen voor de inspanningen om dit alles mogelijk te maken!

Guus Bannenberg, bestuurder Trigel,
maart 2018.

Inhoudsopgave

SAMEN doen!	2
Inhoudsopgave	4
1. Profiel Tragel	5
1.1 Organisatiestructuur.....	5
1.2 Kerngegevens.....	6
1.3 Samenwerkingsrelaties.....	7
2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	8
2.1 Raad van Bestuur	8
2.2 Raad van Toezicht.....	9
2.3 Governancecode Zorg 2017	10
2.4 Verslag Raad van Toezicht.....	11
4. Beleid, inspanning en prestaties	15
4.1 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen	15
4.2 Ondersteuning, zorg en behandeling	16
4.3 Personeel	20
4.4 Financiën	22
4.5 Bedrijfsvoering	24
4.6 Risico's	26
4.7 Toekomst.....	31
Bijlage: samenstelling organen	32
Bijlage: afkortingen	35

1. Profiel Tragel

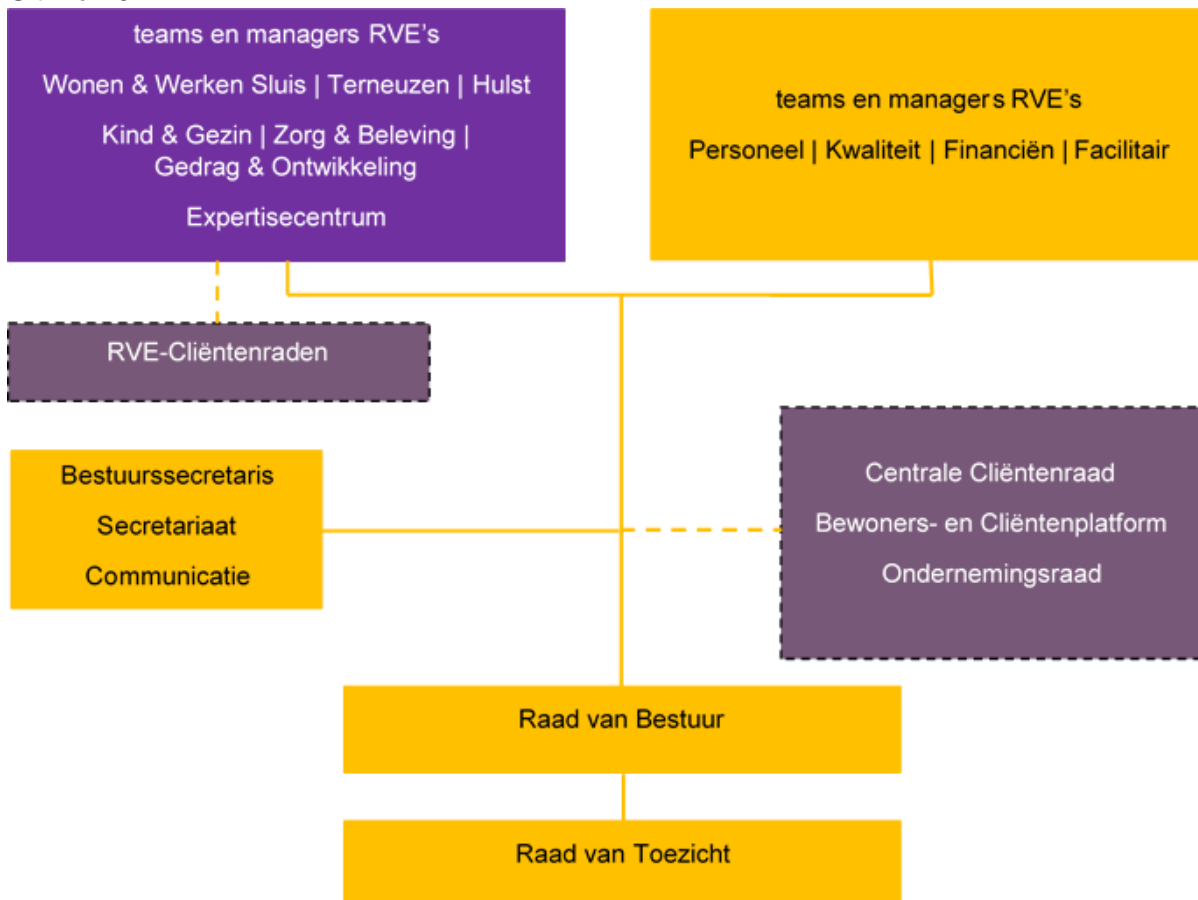
Naam rechtspersoon	Stichting Tragel Zorg
Adres	Sterredreef 50
Postcode	4567 BL
Plaats	Clinge
Telefoonnummer	(0114) 38 20 00
Identificatienummer Kamer van Koophandel	22 045 081
E-mailadres	info@tragelzorg.nl
Website	www.tragelzorg.nl

Tragel Zorg is een stichting. Er vallen geen andere rechtspersonen onder Tragel Zorg dan aangegeven.

In 2017 is, besloten de naam “Tragel Zorg” te wijzigen in “Tragel”. Dit wordt in 2018 geëffectueerd met een statutenwijziging die mede ingegeven is door de invoering van de Governancecode Zorg. In dit verslag wordt voor de leesbaarheid de naam “Tragel” gebruikt,

1.1 Organisatiestructuur

Ultimo 2017¹



¹ In 2017 is de naam van de RVE Verpleging & Verzorging gewijzigd in Zorg & Beleving. In 2017 is de naam van de RVE Kind & Jeugd gewijzigd in Kind & Gezin.

Tragel wordt bestuurd door een eenhoofdige raad van bestuur (bestuurder) die geadviseerd wordt door het managementoverleg waarvan de RVE-managers en de bestuurssecretaris deel uit maken. De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van bestuur en raad van toezicht zijn statutair vastgelegd en nader geregeld in reglementen.

De bestuurder geeft leiding aan de managers. Zij zijn verantwoordelijk voor het resultaat van hun respectievelijke RVE's en coachen de zelfstandige teams in het behalen van die resultaten. De zelfstandige teams hebben binnen de afgesproken kaders eigen regelruimte.

Tragel heeft meerdere medezeggenschaporganen: Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad en Bewoners- en Cliëntenplatform. De bestuurder is gesprekspartner van deze raden. Daarnaast hebben de RVE's Wonen & Werken Sluis, Hulst en Terneuzen, Kind & Gezin, Zorg en Beleving en Gedrag & Ontwikkeling een RVE-cliëntenraad. De betreffende RVE-managers zijn gesprekspartner van deze raden.

1.2 Kerngegevens

1.2.1 Kernactiviteiten

Tragel levert Wlz-zorg (verblijf en behandeling), Wmo-ondersteuning, jeugdhulp in het kader van de Jeugdwet, ambulante forensische zorg in het kader van een strafrechtelijke titel en behandeling in het kader van de Zvw aan mensen met een verstandelijke beperking in Zeeland met het accent op Zeeuws-Vlaanderen, gemeenten Hulst, Terneuzen en Sluis. Tragel maakt in de ondersteuning, zorg en behandeling die geleverd wordt geen inhoudelijk onderscheid tussen de wettelijke kaders. De verantwoording in dit verslag betreft dan ook alle kaders.

Onder de noemer "Tragel Pluspakket" wordt een aantal aanvullende diensten geboden die bewoners en cliënten op eigen verzoek en voor eigen rekening kunnen afnemen.

1.2.2 Tragel in cijfers

Aantal bewoners en cliënten

	<i>per einde verslagjaar</i>
aantal bewoners en cliënten Wlz	486
aantal cliënten Wmo	169
aantal bewoners en cliënten Jeugdwet	71
aantal cliënten Zvw	4
aantal cliënten forensische zorg	36
aantal bewoners en cliënten overige zorgprestaties inclusief PGB	72

Productie

	<i>uren</i>	<i>dagdelen</i>	<i>dagen</i>
productie Wlz	2650	17921	142415
productie Wmo	12302	7943	0
productie Jeugdwet	3028	5707	2968
productie forensische zorg	6315	0	0
productie overig (VAPH, onderaanneming, PGB & GGZ-C)	402	9818	5502

Productie Zvw betreft 212 behandelingen.

Omzet

omzet Wlz	€	39.934.343
omzet Wmo	€	916.799
omzet Jeugdwet	€	1.334.500
omzet Zvw	€	6.698
omzet forensische zorg	€	355.189
overige zorgprestaties (inclusief PGB)	€	1.692.514
<i>totaal</i>	€	<i>44.240.042</i>

Aantal medewerkers 2017

zorg	669	457.8 (FTE)
overhead	60	52.8 (FTE)
<i>totaal</i>	<i>729</i>	<i>510.6 (FTE)</i>

1.3 Samenwerkingsrelaties

Om de kernactiviteiten goed uit te kunnen voeren, werkt Tragel samen met partners binnen en buiten de regio. Naast diverse financiers, leveranciers, branche- en belangenorganisaties en onderaannemers zijn de volgende daarvan noemenswaardig.

- Tragel maakt deel uit van de Carante Groep (www.carantegroep.nl), een samenwerkingsverband van zelfstandige zorgorganisaties in de caresector.
- Medische (huisarts, AVG en psychiater) en gedragsdeskundige expertise is 24/7 beschikbaar dankzij samenwerking met regionale huisartsen, HAP en vier Zeeuwse collega-organisaties (Arduin, Gors, Zuidwester en Emergis).
- Rond vraagstukken met betrekking tot de arbeidsmarkt wordt onder leiding van regionaal werkgeversverband ViaZorg en aan de hand van een gezamenlijk lange termijn arbeidsmarktplan opgetrokken met collega-instellingen uit het sociaal domein.
- Tragel maakt deel uit van de academische werkplaats "Verstandelijke Beperking" van TRANZO, het wetenschappelijk centrum voor zorg en welzijn van de Tilburg University.
- Tragel maakt deel uit van proeftuin en samenwerkingsverband Goed/leven in Zeeuws Vlaanderen (www.goedleven.nl).

2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

2.1 Raad van Bestuur

Tragel heeft een eenhoofdige raad van bestuur. In het verslagjaar is deze als volgt ingevuld:

dr. A.F.I. (Guus) Bannenberg MPA	
<i>functie</i>	bestuurder
<i>nevenfuncties</i>	voorzitter bestuur Stichting Corona Woonzorgalliantie
	vicevoorzitter raad van toezicht Zorggroep Alrijne Leiden
	voorzitter raad van advies Coöperatie WeHelpen
	voorzitter bestuur Stichting Goed/leven
	lid Raad van Advies Zorgnetwerk Nederland
	lid bestuurdersoverleg Carante Groep

Er is voor het bestuur geen sprake van rechtstreeks of persoonlijk voordeel uit leveringen van derden aan Tragel. Er is in relatie tot de nevenfuncties van de bestuurder geen sprake van belangenverstremgeling waardoor hij zijn taken niet goed zou kunnen uitoefenen. De bestuurder meldt nevenfuncties aan de raad van toezicht die toeziet op mogelijke belangenverstremgeling.

Voor de bezoldiging van het bestuur wordt de Wet Normering Topinkomens gehanteerd. De raad van toezicht stelt de bezoldiging van het bestuur vast. De verantwoording is opgenomen in de jaarrekening.

Aan de bestuurder is een leaseauto beschikbaar gesteld. Voor het overige zijn er geen vaste onkostenvergoedingen. De declaraties van de bestuurder worden gezien en beoordeeld door de raad van toezicht. Het betreffen beperkte uitgaven voor representatie en overige onkosten met betrekking tot het kunnen uitoefenen van de bestuursfunctie. In 2017 is er in deze sprake van een aantal bijzondere onkosten: een studiereis naar Scandinavië (maart 2017) en accreditatie als zorgbestuurder.

2.2 Raad van Toezicht

	<i>functie</i>
de heer drs. H.F.L. Hendriks	voorzitter
	voorzitter remuneratiecommissie
mevrouw dr. L.J.R. Hoogwerf	vicevoorzitter
	voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid
	lid remuneratiecommissie
de heer drs. R.E. Axt	lid
	lid Financiële Commissie
de heer drs. W. Verhage	lid
	voorzitter Financiële Commissie
de heer R. de Hollander	lid
	lid commissie Kwaliteit & Veiligheid

	<i>(neven)functies</i>
drs. H.F.L. Hendriks	eigenaar / directeur Hendriks Interim Management / Public Health Consult
	bestuurslid NVAG (Ned. Ver. Artsen Beleid, Management en Onderzoek)
	bestuurslid Platform Medisch Leiderschap
	lid Raad van Toezicht WVO Zorg
	regioambassadeur (netwerkorganisator) NVTZ in Zeeland en Zuid-Holland
dr. L.J.R. Hoogwerf	bestuurder Stichting de Waarden
	mede-eigenaar hotel-restaurant in Dongen
drs. R.E. Axt	voorzitter raad van bestuur Stichting Thuiszorg en Maatschappelijk werk Rivierenland
	bestuurder van Kruiswerkservice Rivierenland
	voorzitter Raad van Toezicht MEE West-Brabant
drs. W. Verhage	voorzitter Raad van Toezicht Stichting Warmande, tevens lid Financiële Commissie
	secretaris / penningmeester Stichting Kenya naar School
	lid Raad van Toezicht Stichting Allevo, tevens voorzitter Financiële Commissie
	lid Raad van Toezicht Juvent, tevens voorzitter Auditcommissie
	lid Raad van Commissarissen Tractaatweg BV
R. de Hollander	onderwijsmanager College voor Welzijn Scalda
	voorzitter Stichting Tomorrowband Zeeuws-Vlaanderen
	projectleider Kinderen maken Muziek (Oranje Fonds)

Er is voor de raad van toezicht geen sprake van rechtstreeks of persoonlijk voordeel uit leveringen van derden aan Tragel. Er is in relatie tot de nevenfuncties van de toezichthouders geen sprake van belangenverstremgeling waardoor zij hun taken niet goed zou kunnen uitoefenen. De toezichthouders melden nevenfuncties in de raad van toezicht. Gezamenlijk wordt toegezien op mogelijke belangenverstremgeling.

Voor de honorering van de raad van toezicht wordt de richtlijn van de NVTZ voor de toepassing van de Wet Normering Topinkomens gehanteerd. De verantwoording is opgenomen in de jaarrekening.

2.3 Governancecode Zorg 2017

Tragel past de principes van de Governancecode Zorg 2017 toe.

2.3.1 Maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie

Tragel richt zich op mensen met een verstandelijke beperking of verminderde (sociale) redzaamheid. De missie van Tragel is "goed leven". Goede ondersteuning en zorg is daarvoor een randvoorwaarde. Onder de noemer "Veilige Zorg" heeft het een centrale plaats in het meerjarenbeleid. Het is uitgewerkt in de expliciete keuze voor een leidende grondhouding (Triple C), zorgprogramma's voor verschillende doelgroepen, passende huisvesting en gerichte activiteiten op het gebied van wonen, werk, activering, leren en recreëren. In hoofdstuk 4 is beschreven hoe en met welk resultaat hier in 2017 invulling aan is gegeven.

2.3.2 Waarden en normen

De kernwaarden betrokken, professioneel en bijzonder zijn de centrale waarden van waaruit gewerkt wordt. Invloed van belanghebbenden heeft een centrale plaats in de besluitvorming door hen via informatie, inspraak (inspiratiebijeenkomsten) en medezeggenschap te betrekken. Niet voor niets is het motto "samen doen".

Tragel streeft naar een open aanspreekcultuur. Randvoorwaarden liggen in een transparante sfeer en verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Aanspreken vergt echter ook vaardigheden. Daarin zijn we nog lerend. We leren, ook op andere gebieden, door structureel te reflecteren op ons handelen. Tijdens het werk en in teamoverleggen, intervisie en kwaliteitsnetwerken.

Mocht het op enig moment niet lopen als gewenst dan zijn er vangnetten zoals vertrouwenspersonen, klachtenregelingen en een klokkenluidersregeling. Over het voorkomen van en omgaan met (mogelijke) belangenverstremming zijn afspraken gemaakt en vastgesteld in reglementen.

In hoofdstuk 4 is beschreven hoe en met welk resultaat hier in 2017 invulling aan is gegeven.

2.3.3 Randvoorwaarden en waarborgen voor invloed van belanghebbenden

Belanghebbenden zijn alle betrokkenen die op enige manier een relatie hebben met Tragel. Tragel hecht waarde aan invloed van alle belanghebbenden. Daarom heeft hun inbreng een centrale plaats in de besluitvorming door hen via informatie, inspraak (inspiratiebijeenkomsten) en medezeggenschap te betrekken bij die besluitvorming. In hoofdstuk 4 is beschreven hoe en met welk resultaat hier in 2017 invulling aan is gegeven.

2.3.4 Invulling naleving Governancecode Zorg 2017

De rolverdeling tussen raad van bestuur en raad van toezicht is vastgelegd in de statuten en reglementen en in te zien via www.tragelzorg.nl. In 2018 worden de bepalingen over het handelen bij mogelijke conflicten nader vastgelegd in een aparte regeling. Jaarlijks wordt de onderlinge samenwerking geëvalueerd. In paragraaf 2.4 en hoofdstuk 4 is beschreven hoe en met welk resultaat hier in 2017 invulling aan is gegeven.

2.3.5 Besturing gericht op de maatschappelijke doelstelling

Tragel werkt vanuit een meerjaren beleidsvisie. In 2017 is de visie op de nieuwe beleidsperiode: 2018 – 2020 voorbereid. Het korte termijn beleid wordt afgeleid van die beleidsvisie en uitgevoerd langs een aantal thema's: Veilige Zorg, Zelfstandige Teams, Samen Doen, Anders Wonen, Maatschappelijk Ondernemen, Sturen op Uren en Onderscheidend Aanbod. In hoofdstuk 4 is beschreven hoe hier in 2017 invulling aan is gegeven. Daarbij wordt ook duidelijk welke invloed de inbreng van belanghebbenden heeft gehad.

De wijze waarop wordt omgegaan met risico's verbonden aan strategie en activiteiten en welke risico's dat zijn, is beschreven in paragraaf 4.6.

De besluiten van de bestuurder en de raad van toezicht alsmede de totstandkoming daarvan worden vastgelegd in de notulen van hun vergaderingen. De bestuurder en raad van toezicht hanteren een informatieprotocol.

2.3.6 Permanente ontwikkeling professionaliteit en deskundigheid

De raad van bestuur en raad van toezicht wonen geregeld congressen en studiebijeenkomsten bij. Daarnaast is er sprake van intervisie en intercollegiale toetsing. De bestuurder is in 2017 geaccrediteerd als zorgbestuurder. In paragraaf 2.4 en hoofdstuk 4 is beschreven hoe en met welk resultaat in 2017 invulling is gegeven aan ontwikkeling van professionaliteit en deskundigheid.

2.4 Verslag Raad van Toezicht

2.4.1 Algemeen

De belangrijkste taken van de raad, die in statuten en reglementen zijn vastgelegd, zijn: het in algemene zin toezicht houden op het reilen en zeilen binnen de organisatie (de besturing), het goedkeuren van besluiten waar dit statutair vereist is, het vormen van een klankbord voor de bestuurder en het namens Tragel optreden als werkgever van de bestuurder. Hoewel de formele aspecten niet veronachtzaamd worden, ligt de nadruk in onze raad vooral op de klankbordfunctie voor de bestuurder. De raad is zodanig samengesteld dat er wat dit betreft een constructieve relatie tussen de leden en tussen de bestuurder en de raad goed mogelijk is.

De RvT van Tragel bestaat uit vijf personen. Er hebben in het verslagjaar geen wijzigingen in de samenstelling plaatsgevonden. Vanwege het vertrek van een van de leden (tevens vicevoorzitter) in verband met het aflopen van de termijn als lid, is in de november vergadering een nieuw lid per 1 januari 2018 benoemd. Het betreft een lid dat in principe op voordracht van de Ondernemingsraad wordt benoemd. Met de OR is afgesproken dat zij afzien van hun voordrachtsrecht in ruil voor hun directe betrokkenheid bij de wervings- en selectieprocedures van alle benoemingen in de RvT. Dit is in de onderhavige procedure tot tevredenheid van zowel OR als RvT verlopen.

Tevens is in de procedure besloten een kandidaat (een "young professional") voor een jaar als trainee te benoemen.

Hoewel Tragel met enige regelmaat door de IGJ wordt bezocht, waren bestuurder, maar ook de RvT verrast door het feit dat deze een specifiek deel van de organisatie (Hoevedreef) voor een beperkte periode onder verscherpt toezicht stelde. Door de bestuurder ingestelde verbetermaatregelen lijken inmiddels vruchten af te werpen en we verwachten dat het verscherpt

toezicht in het voorjaar van 2018 beëindigd kan worden. We hebben het vooral gezien als een leermoment, maar ook als stimulans om de “awareness” van medewerkers en leiding op het gebied van kwaliteit van zorg verder te versterken. Het geeft bovendien ook de RvT een kans om onze eigen manier van werken nog eens onder de loep te nemen, te evalueren en waar nodig aan te scherpen.

De RvT houdt toezicht conform de Governancecode Zorg die met ingang van 2017 vernieuwd is. We hebben als RvT hier ruim aandacht aan gegeven en in dit kader voorstellen tot wijziging van de statuten goedgekeurd. Ook zijn de reglementen van RvT en RvB aangepast. De code draagt bij aan het waarborgen van goede zorg, het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van en het maatschappelijk vertrouwen in de eigen organisatie. Onder zorg wordt het geheel van zorg, behandeling, preventie, bijdragen aan het welzijn en ondersteuning in het dagelijks leven verstaan. De code is gebaseerd op een 7-tal principes: goede zorg, waarden en normen, invloed van belanghebbenden, de inrichting van bestuur en toezicht, goed bestuur en verantwoord toezicht en continue ontwikkeling.

Met betrekking tot goed bestuur en toezicht is door de RvT tevens (in relatie tot de code) aandacht besteed aan het kwaliteitskader voor de gehandicaptenzorg.

De lezer van dit verslag zal begrijpen dat deze kaders voor de RvT belangrijk zijn (geweest) bij de beoordeling van de maatregelen van de bestuurder in het kader van het verscherpt toezicht en meegenomen zullen worden bij de evaluatie van ons eigen functioneren.

Voor het overige lijkt in algemene zin van belang te vermelden dat de leden van de RvT een honorarium voor hun werkzaamheden ontvangen dat binnen wettelijke kaders en vastgestelde eisen ligt; deze worden verantwoord in de jaarrekening. De honorering is ten opzichte van 2016 aangepast aan het advies dat de NVTZ heeft uitgebracht.

Binnen de raad zijn er drie commissies: de remuneratiecommissie, de Financiële Commissie (auditcommissie) en de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

2.4.2 Samenstelling van de Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van toezicht is in paragraaf 2.2 opgenomen.

2.4.3 Werkzaamheden van de Raad van Toezicht

Het afgelopen jaar is de Raad van Toezicht 6 maal bijeen geweest in een reguliere vergadering en eenmaal in een jaarlijks “benen-op-tafel-overleg” met de bestuurder. Ook heeft er een beleidsbijeenkomst plaatsgevonden met het MO, OR en CCR over de belangrijke thema’s die Trangel aangaan. Daarnaast is de RvT bijeen geweest om het eigen functioneren te toetsen aan de eerder genoemde governancecode en het kwaliteitskader gehandicaptenzorg. De raad streeft ernaar om in overleg met de bestuurder bij elke vergadering steeds een sleutelfiguur binnen de organisatie uit te nodigen om met deze in gesprek te gaan. Dit wordt als een belangrijke en nuttige aanvulling op de informatievoorziening gezien, juist omdat het “verhaal” meer aan de orde is en er wat dieper op onderwerpen kan worden ingegaan. De Financiële Commissie heeft 6 maal en de commissie Kwaliteit & Veiligheid 5 maal vergaderd.

Er is door een afvaardiging van de Raad tweemaal met de OR en tweemaal met de CCR overlegd over de algemene gang van zaken binnen Tragel. Daarnaast hebben leden van de raad interne beleidsconferenties met bestuurder, management, leden van de OR en CCR bijgewoond.

De bestuurder en de voorzitter van de raad hebben buiten de vergaderingen van de raad regelmatig contact over lopende zaken die in het kader van toezicht aan de orde zijn. De voorzitter houdt waar nuttig en nodig de overige leden van de raad hiervan tussentijds op de hoogte.

De belangrijkste aandachtspunten voor de RvT in 2017 waren:

- Strategisch personeelsbeleid.
- Ontwikkeling van zelfstandige teams en algemene organisatieontwikkeling.
- Governancecode Zorg 2017 en kwaliteitskader gehandicaptenzorg in relatie tot statuten en reglementen.
- Nieuwbouw en andere vastgoedontwikkelingen.
- Het instellen van (beperkt) verscherpt toezicht door IGJ.
- De ontwikkeling van cliëntmedezeggenschap.
- Samenwerking met andere organisaties in Zeeuws-Vlaanderen.
- Samenwerking met collega instellingen op gebied van medische expertise.
- De samenwerking in de Carante Groep.
- Risicomanagement (organisatorisch en financieel) was steeds een belangrijk punt bij de besprekingen van de kwartaalrapportages en vormt een rode draad bij besluitvorming, goedkeuring e.d.
- Werving en selectie van een nieuw lid.
- Eerste oriëntatie op de beleidsvisie 2018 - 2020.

De RvT heeft in 2017 statutair goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder:

- Financiering nieuwbouw op locatie De Sterre (Clinge).
- Businesscase dagbesteding Terneuzen.
- Jaarverslag en jaarrekening 2016 en het verlenen van decharge aan de bestuurder voor het gevoerde (strategische en financiële) beleid.
- Begroting 2018.
- Statutenwijziging.
- Wijziging van het Reglement van de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2017 de volgende besluiten genomen:

- Wijziging van het Reglement van de Raad van Toezicht.
- Vaststellen van de klasse-indeling van Tragel wat betreft de Wet Normering Topinkomens (WNT).
- Vaststellen van de maximale bezoldiging van de bestuurder conform de WNT.
- Vaststellen van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht conform de WNT en de adviesregeling van de NVTZ.
- Wijziging Reglement Raad van Toezicht.
- Wijziging Informatieprotocol.
- Benoeming van mevrouw A. Beukman als lid van de RvT per 1 januari 2018.
- Benoeming van mevrouw J. Dieleman als trainee binnen de RvT voor het jaar 2018.

- Benoeming van de heer R.E. Axt als vicevoorzitter van de RvT vanaf 1 januari 2018.

2.4.4 Evaluatie en professionalisering

In maart 2017 heeft de RvT zijn eigen functioneren (over het jaar 2016) beoordeeld. Wij hebben hierbij gekeken naar de omgevings- en organisatiedynamiek, de formele eisen van governance en de samenwerking tussen RvT en bestuurder alsmede naar en de teamvorming binnen de raad. Opnieuw hebben we geconcludeerd dat er een open cultuur is binnen de raad, er veel ruimte is voor dialoog met respect voor elkaar en voor de bestuurder, dat we een goede sparringpartner voor de bestuurder zijn met betrokkenheid en voldoende distantie. De raad is lid van de NVTZ en de leden volgen regelmatig cursussen en bijeenkomsten die door de NVTZ worden georganiseerd. Aandachtspunten waren een nog ontbrekende expliciet geformuleerde toezichtvisie en een daarbij behorend ontwikkelplan voor leden van de raad in verband met de komende accreditatieverplichting voor de RvT die in 2019 van kracht zal worden. Deze zullen in 2018 gerealiseerd worden.

Naar aanleiding van het instellen van beperkt verscherpt toezicht door de IGJ heeft de raad tussentijds opnieuw stilgestaan bij zijn functioneren. Onze conclusie was dat wij het eens waren over het feit dat zaken verbeterd konden worden, maar dat Tragel – en dus de bestuurder – hiervoor van de inspectie te weinig tijd was gegund in het licht van de ontwikkelingen van de afgelopen jaren met een bestuurswisseling en een stevige interne verandering. Bij dit laatste is vooral gefocust op een verandering van de cultuur binnen Tragel, waarvan zowel wij als de IGJ concludeerden dat dit een positieve wending had gekregen.

4. Beleid, inspanning en prestaties

4.1 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen

Het verslagjaar was het laatste van de beleidsperiode 2015 – 2017, “Zorg dat je meedoet!”. De bijhorende beleidsvisie bestaat uit vijf thema’s: veilige zorg, zelfstandige teams, samen doen, anders wonen en maatschappelijk ondernemen. In vijf taskforces is verder gewerkt aan deze thema’s. Ook dit jaar verliep niet alles vlekkeloos en zijn hier en daar verwachtingen en ambities bijgesteld. En doordat er aan gezamenlijke doelen wordt gewerkt, lukte dat. Daardoor kon de koers vastgehouden worden: het realiseren van goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking.

Net als vorig jaar zijn medio 2017 de lopende inspanningen geëvalueerd in een beleidsconferentie waaraan de centrale cliëntenraad, ondernemingsraad, raad van toezicht en bestuur en management deelnamen. Dit leverde speerpunten op voor de laatste maanden van de lopende beleidsperiode en inzichten voor de komende beleidsperiode (2018 – 2020). In vervolg daarop zijn alvast twee nieuwe thema’s opgepakt: sturen op uren en onderscheidend aanbod. In de volgende paragrafen wordt beschreven met welk doel welke inspanningen zijn gedaan en met welk resultaat.

Inspectiebesluit

Een andere ontwikkeling is dat de IGJ op 23 oktober 2017 voor de duur van een half jaar verscherpt toezicht heeft ingesteld op locatie Hoevedreef 7 in Clinge. De maatregel moet gezien worden in het licht van bezoeken en constatering van de IGJ op betreffende locatie vanaf 2014. Voor de details wordt verwezen naar het “Rapport van het inspectiebezoek aan Tragel Zorg, Hoevedreef 7E en 7F in Clinge op 8 en 9 augustus 2017”, Utrecht, oktober 2017, VGR 200064. De inspectie constateert dat er door de huidige bestuurder van Tragel sinds 2015 veel in het werk is gesteld om de kwaliteit van de zorg te verbeteren waaronder een visie op zorg voor cliënten met gedragsproblematiek en de invoering van begeleidingsmethodieken. Ook constateert de inspectie dat er bevoegen medewerkers zijn met inzet en goede wil. De cultuur is veranderd wat zich uit in een open sfeer waarin men zich vrij durft uit te spreken. Desondanks is er volgens de inspectie nog steeds onvoldoende sprake van persoonsgerichte en veilige zorg die navolgbaar en eenduidig wordt beschreven in cliëntdossiers. Een en ander hangt volgens de inspectie samen met het ontbreken van de randvoorwaarden die nodig zijn voor reflectie op de kwaliteit van de zorgverlening en randvoorwaarden om de begeleidingsmethodieken te laten slagen. Daarnaast constateert de inspectie dat het ontbreekt aan een juiste toepassing van wetgeving en veldnormen ten aanzien van vrijheid beperkende maatregelen.

In de afgelopen jaren heeft Tragel prioriteiten gesteld en het ingezette verbetertraject verloopt volgens plan. De randvoorwaarden voor goede zorg zijn op orde en Tragel is in de laatste fase van het ontwikkeltraject gekomen. Deze fase richt zich op de dagelijkse zorg door medewerkers de geleerde methodieken en visie nog beter te laten internaliseren om zo de persoonsgerichte zorg meer inhoud te geven. Tragel ziet de maatregel van de inspectie dan ook als een stimulans. In de bestaande verbeteraanpak zijn focuspunten aangebracht om tot resultaat te komen.

4.2 Ondersteuning, zorg en behandeling

Goed leven betekent het gewone leven ervaren. Daarom hanteert Tragel Triple C als grondhouding voor ondersteuning, zorg en behandeling en voor een aantal doelgroepen ook als behandelmethodiek. Het leren werken met de uitgangspunten van Triple C heeft een centrale rol in de uitvoering van de ontwikkelplannen die met het Zorgkantoor in het kader van prijsopslag kwaliteit voor de Wlz-zorginkoop 2016/2017 gemaakt zijn. In 2017 hebben alle medewerkers van Tragel (inclusief bestuur, management en ondersteunende diensten) de training gevolgd waarbij de medewerkers die de methodiek daadwerkelijk toepassen de meest uitgebreide scholing hebben ontvangen. Om dit te realiseren, heeft collega-organisatie ASVZ medewerkers van Tragel tot trainer opgeleid.

Tragel werkt aan zorgprogramma's. Een zorgprogramma beschrijft de vertaling van de zorgvisie in ondersteuning, zorg en behandeling voor een bepaalde doelgroep. Het is de weerslag van een professionele benadering, die consequent wordt ontwikkeld en uitgedragen. De zorgprogramma's voor de doelgroepen EVMB en Kind & Gezin zijn vastgesteld. LVB en MVB zijn nagenoeg afgerond. De thema's "ouderen" en "ambulante ondersteuning" worden als modules in de bestaande programma's verwerkt.

Zorgprogramma's worden in de basis vastgesteld en zullen periodiek herijkt worden aan actuele inzichten. In 2017 zijn de voorbereidingen getroffen voor het invoeren van de zorgprogramma's.

Eind december 2016 is het nieuwe ECD ONS en het bijhorende Caren Zorgt in gebruik genomen. Gedurende het verslagjaar zijn beide instrumenten eigen gemaakt onder andere door verder te werken aan het overzetten van informatie, vervolmaken van het dossier en het werken met een dossier waarin bewoner, vertegenwoordiger en professional samenwerken.

Ook is gestart met NCare, het digitale systeem dat medicatieverstrekking ondersteunt. De invoering is zonder noemenswaardige problemen verlopen en de systemen zijn positief ontvangen. Het enthousiasme over CarenZorgt is zelfs groot omdat het bijdraagt aan de verbetering van de communicatie tussen cliënt, netwerk en professional.

In het verslagjaar is intensief gewerkt aan samenwerking met vier regionale collega-organisaties (Arduin, Gors, Zuidwester en Emergis) om de medische en gedragsdeskundige expertise voor heel Zeeland te borgen. Er is een constructie overeengekomen die echter nog aan kracht kan winnen met een samenwerkingsstructuur die meer uitgaat van gelijkwaardigheid van de partners.

Tragel zal in 2018 van HKZ overstappen op een kwaliteitsmanagementsysteem gebaseerd op ISO 9001. De overstap is ingegeven door de wens te kunnen werken met een systeem dat beter past bij de beweging om de verantwoordelijkheid voor kwaliteit daar te leggen waar kwaliteit gemaakt wordt, in de teams. In een inspiratiebijeenkomst met vertegenwoordigers van diverse belanghebbenden is de keuze voor ISO 9001 gemaakt. In het verslagjaar zijn de eerste voorbereidingen voor de overstap getroffen.

De nacht is om te slapen: veilig en rustig. Vanuit deze visie is Tragel in 2016 gestart met het verbeteren van de nachtzorg. De verbetering vindt plaats in drie stappen. De verouderde domotica wordt vervangen door nieuwe derde generatie domotica. Ook wordt aangesloten op een landelijke

zorgcentrale. Als domotica en zorgcentrale goed ingeregeld zijn, wordt gekeken in hoeverre de zorgopvolging kan verbeteren. In het verslagjaar zijn keuzes gemaakt in domotica (CLB) en zorgcentrale (Centrale 24). Ook is de verkenning voor samenwerking rond zorgopvolging gestart. Vanuit het concept zorgcirkels zal samen met Zorggroep ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen in 2018 verkend worden of, en zo ja hoe, samenwerking in de nacht vorm kan krijgen.

Er is door de taskforce Onderscheidend Aanbod een begin gemaakt met de ontwikkeling van nieuwe vormen voor ondersteuning, zorg en behandeling. Een aantal teams is onder leiding van Twijnstra aan de slag gegaan met ideeën en heeft elders in het land inspiratie op gedaan. Begin 2018 zijn vijf plannen gepresenteerd aan een jury bestaande uit bewoners, cliëntvertegenwoordigers, medewerkers en de bestuurder. Het idee “app it easy” heeft gewonnen. App it easy voorziet in het ontsluiten van allerlei apps die zelfstandig functioneren makkelijker maken. Dit idee wordt in 2018 uitgevoerd. De overige teams zijn ook uitgenodigd hun idee verder uit te werken in een concreet plan.

Tragel doet periodiek onderzoek naar kwaliteitservaringen van bewoners, vertegenwoordigers en begeleiders met behulp van de Quality cube. De waardering voor de uitvoering van zorg en dienstverlening laat in 2017 een stijgend beeld zien. Bewoners waarderen de zorg en dienstverlening met een 8.9, vertegenwoordigers met 7.1 en medewerkers met 7.1. Dit is nagenoeg gelijk aan het landelijk gemiddelde.

Over het algemeen is er waardering voor:

- de zorgzaamheid, betrokkenheid en inzet van de begeleiders;
- de inspanningen die worden geleverd om rekening te houden met behoeften en wensen van bewoners;
- de competenties en professionaliteit van de begeleiders.

Als verbeterpunten worden genoemd:

- de beschikbare tijd voor de bewoner, zowel van begeleiders als vrijwilligers;
- het aanbod aan (vrijtijd-)activiteiten voor de bewoners, ook in de avonden en weekenden;
- de aandacht voor een goede groepssamenstelling van bewoners;
- de stabiliteit in het team van begeleiders,

De verbeterpunten worden opgepakt door de teams, taskforces en de kwaliteitsnetwerken.

4.2.1 Medezeggenschap cliënten

Op de locaties van Tragel worden met de bewoners en cliënten huiskameroverleggen of werkoverleggen gevoerd. Daarnaast heeft iedere RVE een decentrale cliëntenraad waarvoor de RVE-manager gesprekspartner is. Bewoners en cliënten hebben een stem in het Bewoners- en Cliëntenplatform. De centrale cliëntenraad en de RVE-clieëntenraden bestaan uit cliëntvertegenwoordigers en zijn cliëntenraden in de zin van de Wmcz.

Het Bewoners- en Cliëntenplatform heeft in 2017 de Samen Sterk-training van het Lfb, belangenbehartiging door en voor mensen met een verstandelijke beperking, gevolgd. Alle deelnemers hebben dit met succes afgerond waarna ze door de bestuurder formeel als lid benoemd zijn. In 2018 zal het platform ook als cliëntenraad in de zin van de Wmcz gaan functioneren.

De bestuurder heeft negen onderwerpen voor advies aan de centrale cliëntenraad (CCR) voorgelegd waarvan vier voor verzuamd advies en één overlopend uit 2016:

- Instellingsbesluit (overlopend uit 2016).
Dit advies is op verzoek van de CCR in 2017 wederom aangehouden.
- Klachtenregeling cliënten
De bestaande klachtenregeling is in het licht van de invoering van de Wkkgz herijkt en voor advies voorgelegd aan de CCR. De CCR heeft zonder aandachtspunten positief geadviseerd.
- Wijziging in de huisvesting van enkele dagbestedingslocaties in Terneuzen
De CCR heeft positief geadviseerd en aandacht gevraagd voor de aandachtspunten van de RVE-cliëntenraden die ook bij deze adviesaanvraag betrokken waren. De aandachtspunten zijn in de uitvoering opgepakt.
- Kwaliteitsmanagementsysteem
De adviesaanvraag betrof het overstappen op een ander kwaliteitsmanagementsysteem. De CCR heeft zonder aandachtspunten positief geadviseerd.
- Jaarrekening 2016
De CCR heeft positief geadviseerd omdat de jaarrekening conform begroot was. Enkele technische vragen zijn gesteld en beantwoord.
- Nachtzorg: aansluiting zorgcentrale Centrale24
De adviesaanvraag betrof de aansluiting bij een zorgcentrale ten behoeve van de nachtzorg. De CCR adviseerde positief met enkele aandachtspunten voor het vervolgtraject die in de uitvoering worden meegenomen.
- Begroting 2018
De CCR adviseert over de centrale begroting, de RVE-raden over de respectievelijke deelbegrotingen per RVE. Allen hebben positief geadviseerd met enkele aandachtspunten voor de uitvoering.
- Tragel Pluspakket 2018.
De CCR heeft positief geadviseerd. Een praktische opmerking is verwerkt.
- Nachtzorg: verkenning samenwerking in zorgcirkels
Deze adviesaanvraag wordt in 2018 afgehandeld.

De CCR heeft de bestuurder over de volgende onderwerpen ongevraagd geadviseerd: Reishop, voetverzorging, cliëntsamenstelling, buurthuis Onderonsje, bijeenkomsten “Gewoon gelijk”, kwaliteitsspiegel, Kaderbrief 2018 en nachtzorg.

Het ongevraagde advies voetverzorging heeft geleid tot duidelijker afspraken over de verantwoordelijkheden en kosten met betrekking tot voetverzorging. Het onderwerp cliëntsamenstelling heeft geleid tot herijking van het plaatsingsproces. De opmerkingen over de Kaderbrief 2018 zijn door de bestuurder meegenomen in de beleidsontwikkeling. De ongevraagde adviezen Reishop, buurthuis Onderonsje, bijeenkomsten “Gewoon gelijk”, kwaliteitsspiegel en nachtzorg hebben geleid tot een goede discussie tussen bestuurder en CCR waarna wederzijds bleek dat er geen aanpassing van de koers nodig was.

De bestuurder en de CCR hebben in 2017 zesmaal overleg gevoerd. Daarnaast is er tweemaal een overleg algemene gang van zaken geweest waarbij ook een afvaardiging van de raad van toezicht aanwezig was.

4.2.2 Klachten

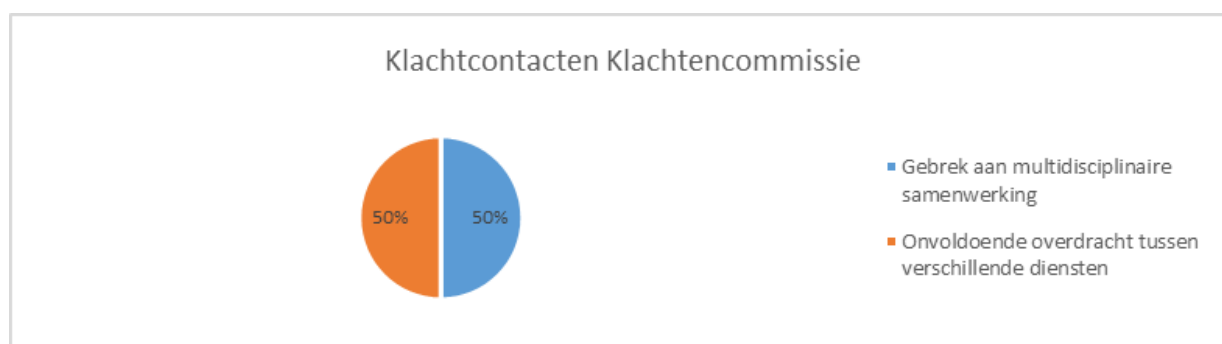
Als gevolg van de inwerkingtreding van de Wkkgz is het klachtenbeleid aangepast. Onderdeel hiervan is dat er met ingang van 2017 een klachtenfunctionaris is aangesteld en dat Trigel is aangesloten bij de Landelijke Geschillencommissie Gehandicaptenzorg. Trigel heeft er voor gekozen om de klachtencommissie te behouden omdat voor klachten gerelateerd aan de BOPZ een klachtencommissie vereist is maar ook omdat deze erg goed functioneerde. Daarnaast biedt het klagers de mogelijkheid om te kiezen voor een formele behandeling in de klachtencommissie of voor een meer informele behandeling door de klachtenfunctionaris.

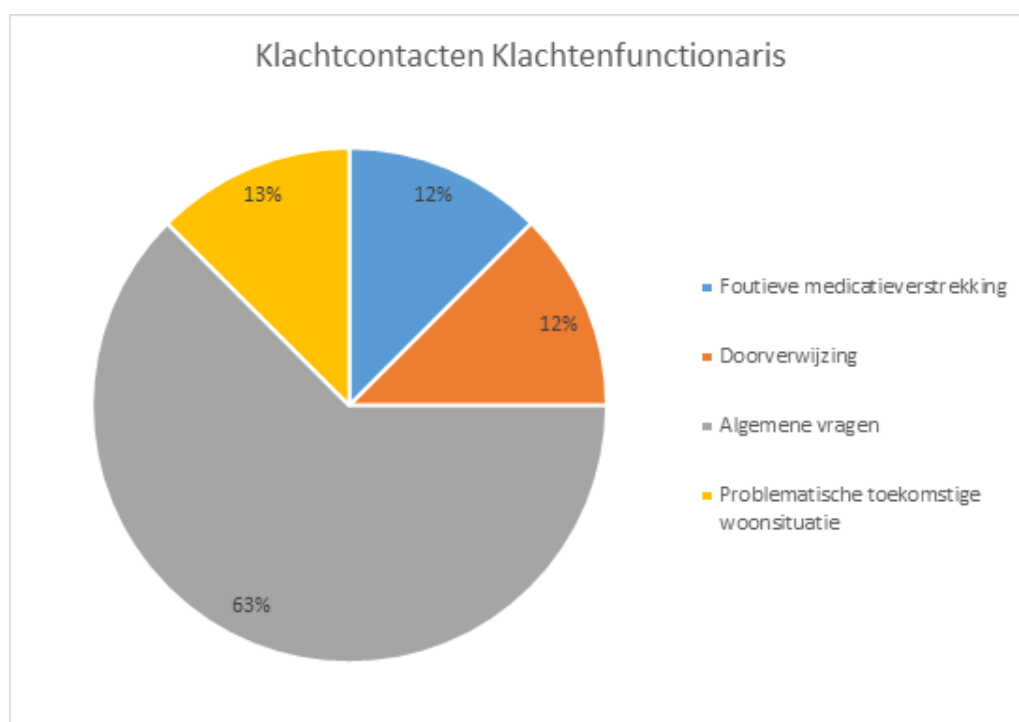
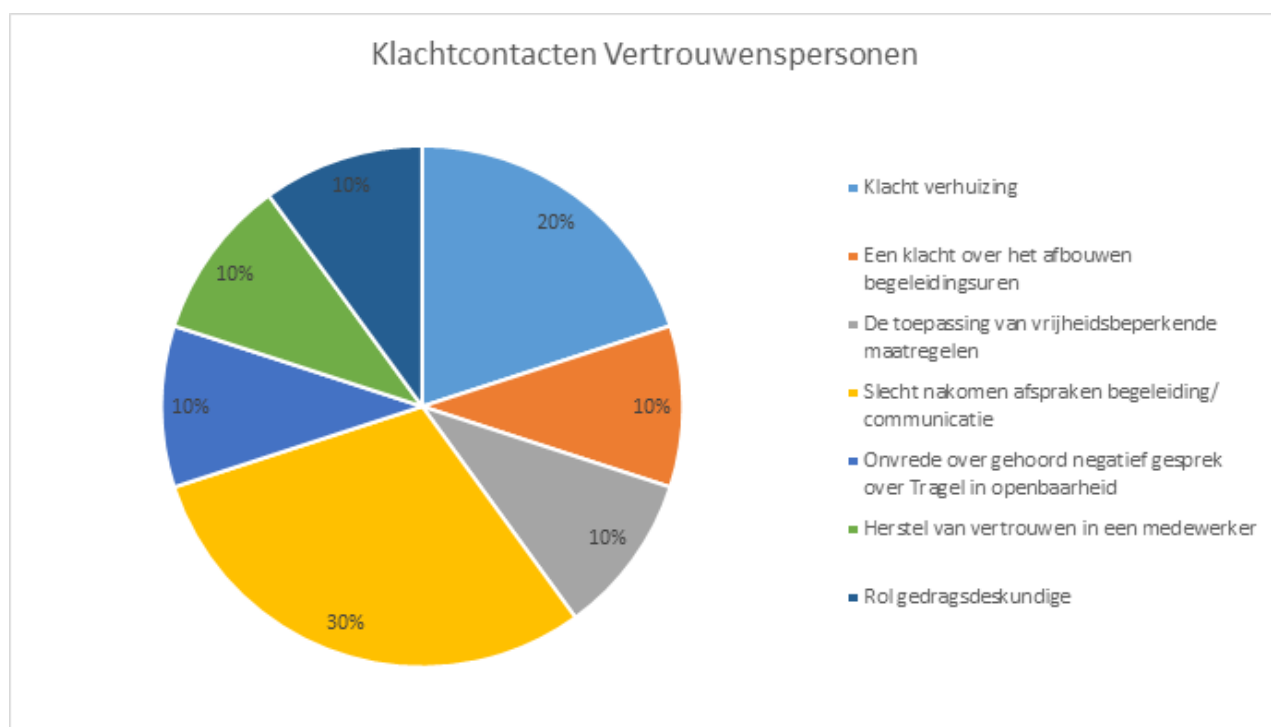
In 2017 zijn twee klachten behandeld in de klachtencommissie. De klachten betroffen de Wlz, er waren geen klachten ten aanzien van BOPZ, Jeugdwet en WMO. De cliëntvertrouwenspersonen werden 10 maal benaderd. De klachtenfunctionaris heeft een klacht behandeld en tweemaal doorverwezen en eenmaal geadviseerd.

Opvallend is het beperkte aantal klachten. Het aantal klachten is ten opzichte van het vorige jaar met de helft afgenomen. Het aantal malen dat een beroep werd gedaan op de cliëntvertrouwenspersoon is afgenomen met drie. De aard van de klachten blijft nagenoeg gelijk namelijk een onvolledige en/of niet tijdige communicatie.

Mogelijk is dat het beperkte aantal klachten in 2017 met de nieuwe wijze van klachtbehandeling te maken heeft. Ook de invoering van zelfstandige teams en het MDO kan van invloed zijn op het aantal klachten. Door managers en eerste begeleiders wordt aangegeven dat gevoelens van onvrede in toenemende mate aan de bron opgelost worden. In 2018 zal dit in de jaarlijkse evaluatiebijeenkomst worden geëvalueerd.

Klagers en vragers werden na afloop van de doorlopen procedure gevraagd of zij zich gehoord voelden en of de klacht of vraag naar tevredenheid was behandeld. Allen gaven aan zich gehoord te voelen. In 10 gevallen is de klacht naar tevredenheid opgelost, in twee gevallen was men in mindere mate tevreden met het resultaat.





Er is in 2017 geen gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling.

4.3 Personeel

Om bewoners en cliënten zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen werkt Trigel sinds 2016 met zelfstandige teams. In het verslagjaar is een eerste tussenevaluatie uitgevoerd. Hieruit bleek dat men enthousiast is over het concept maar dat er ook een aantal aandachtspunten is, onder andere rond kaders en duidelijkheid. De taskforce Zelfstandige Teams is aan de slag gegaan met de tweede fase voor zelfstandige teams waarin nadrukkelijk aandacht is voor deze aandachtspunten.

In dit licht is de inspiratieavond met Jan van Setten het vermelden waard. Een kleine honderd medewerkers was aanwezig om door hem gespiegeld te worden over samenwerken, de bijzondere situaties en dilemma's die dat oplevert en wat men daar zelf aan kan doen. Het was een bijzonder leuke avond die nog wekenlang het gesprek van de dag was en goede aanknopingspunten voor het werk van alledag heeft gegeven.

Het management is gestart met een training in coaching vaardigheden bedoeld om ze te versterken in hun coachend leiderschap. De basis daarvoor is gelegd. In 2018 krijgt dat op individueel niveau een vervolg.

Gedurende het jaar is steeds duidelijker geworden dat het alleen gezamenlijk lukt het toekomstig arbeidsmarktprobleem het hoofd te bieden. Daarom is samen met partners uit het sociaal domein en werkgeversorganisatie ViaZorg Zeews-breed gestart met het opstellen van een arbeidsmarktstrategie die de komende jaren uitgevoerd zal worden. Daarnaast wordt in Zeeuws-Vlaanderen samengewerkt met ZorgSaam in de aanpak van de arbeidsmarkt. Inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van benodigde medewerkers in de toekomst wordt verkregen door het opstellen van een strategisch personeelsbeleid waaronder strategische personeelsplanning. In de eerst helft van 2018 wordt dat afgerond.

4.3.1 Medezeggenschap medewerkers

Tragel heeft een Ondernemingsraad (OR). De bestuurder heeft drie onderwerpen voor advies aan de OR voorgelegd en drie ter instemming waarvan één overlopend uit 2016.

- Roosteren
Met de zelfstandige teams is een nieuwe werkwijze voor roosteren afgesproken. De OR heeft hiermee ingestemd. Enkele inhoudelijke opmerkingen zijn verwerkt in het nieuwe roosterbeleid.
- Wijziging in de huisvesting van enkele dagbestedingslocaties in Terneuzen
De OR heeft positief geadviseerd en aandacht gevraagd voor een praktisch punt met betrekking tot flexwerkplekken. Deze zijn daarna op een andere plek gerealiseerd.
- Klokkenluidersregeling
De bestaande regeling moest naar aanleiding van nieuwe wetgeving aangepast worden. Hiervoor is het model van de brancheorganisatie gebruikt. De OR heeft hiermee ingestemd. Eens per jaar wordt in het overleg met de raad van toezicht het gebruik van de regeling besproken.
- Toevoeging van een functie aan het functiehuis
De OR heeft ingestemd maar met klem aandacht gevraagd voor correcte toepassing van het functiehuis en aangegeven dit ook zelf te monitoren.
- Nachtzorg: aansluiting zorgcentrale Centrale24
De adviesaanvraag betrof de aansluiting bij een zorgcentrale ten behoeve van de nachtzorg. De OR adviseerde positief met aandachtspunten rond veiligheid voor medewerkers en back up van systemen. In de uitvoering zijn deze punten meegenomen.
- Nachtzorg: verkenning samenwerking in zorgcirkels
Deze adviesaanvraag wordt in 2018 afgehandeld.

Daarnaast is een ruime hoeveelheid onderwerpen ter informatie aangeboden en inhoudelijk met de OR besproken. De OR heeft de volgende onderwerpen op eigen initiatief onder de aandacht van

de bestuurder gebracht: werkdrukmeting (uitgevoerd in 2017), meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling (aandacht voor de uitvoering), omgaan met langdurig verzuim (heeft geresulteerd in een gezamenlijk afgesproken werkwijze), de rol persoonlijk begeleider en duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer.

De bestuurder en de OR hebben in 2017 elfmaal overleg gevoerd. Daarnaast is er tweemaal een overleg algemene gang van zaken geweest waarbij ook een afvaardiging van de raad van toezicht aanwezig was.

4.4 Financiën

4.4.1 Financieel kader 2017

Het financieel beleid is er op gericht de continuïteit van de ondersteuning, zorg en behandeling te garanderen. Doordat de aangekondigde bezuinigingen in de Wlz voor 2017 zijn vervallen, was er meer financiële ruimte. De ingezette koers kon daardoor worden voortgezet waarbij het thema “Sturen op Uren” in 2017 en richting 2018 erg belangrijk is. Dit thema is er op gericht randvoorwaarden te creëren om steeds meer uren voor de teams in de zorg beschikbaar te maken.

Vanwege het succes kregen de door de teams georganiseerde verwendagen voor bewoners een vervolg. Het verslagjaar stond tevens in het teken van de nieuwbouw op locatie de Sterre. In de laatste maanden van het jaar is veel inspanning gegaan naar maatregelen die ingezet zijn naar aanleiding van het instellen van verscherpt toezicht op locatie Hoevedreef in Clinge.

De bezettingsgraad van bewoners nam in het eerste kwartaal af maar is daarna weer langzaam gestegen waardoor er eind van het jaar meer cliënten in zorg waren dan bij aanvang van 2017. De bezetting blijft een uitdaging. Nieuwe aanmeldingen betreffen voornamelijk de zwaardere zorg. De ambulante zorg laat een geringe groei zien. Naar forensische zorg is wel een duidelijk groeiende vraag.

De omzet over 2017 is € 44,9 miljoen en het resultaat € 1.740.084,- positief. Dat is € 865.000,- hoger dan begroot.

4.4.2 Toelichting op de balans

Activa

De investeringen op de balans betreffen:

- De nieuwbouw van 4 gebouwen op locatie De Sterre in Clinge is onderhanden. Het betreft 32 plaatsen die vanaf maart 2018 in gebruik worden genomen.
- Diverse gerealiseerde nieuw- en verbouw van woningen en dagbestedingslocaties waaronder:
 - Nieuwbouw dagbesteding bij Basaltpromenade Terneuzen.
 - Verbouw van de Dagboog in Terneuzen.
 - Verbouw van een woning in Clinge ten behoeve van de weekend-/vakantiegroep.
 - Investerings in inventaris, automatisering en enkele vervoersmiddelen.

De nacalculatie van het wettelijk Wlz-budget voor het jaar 2016 is definitief afgewikkeld. De liquide middelen zijn verder toegenomen.

Passiva

Het vermogen is toegenomen als gevolg van het positief resultaat. De voorzieningen zijn per saldo gelijk gebleven. In verband met de nieuwbouw zijn twee nieuwe leningen aangetrokken bij de Rabobank.

4.4.3 Toelichting op de resultatenrekening

Opbrengsten

De stijging van de opbrengsten hangt samen met enerzijds de toename van de productie en anderzijds een indexering van de tarieven. Daarnaast zijn de overige subsidies gedaald omdat enkele subsidietrajecten eind 2016 zijn afgelopen. De overige bedrijfsopbrengsten zijn gedaald omdat daar in 2016 de boekwinst van een verkocht actief was opgenomen.

Lasten

Ten opzichte van 2016 zijn de personeelskosten gestegen vooral als gevolg van de toename van de formatie en de CAO-loonstijging. Ook de schattingswijziging van de opslag werkgeverslasten inzake personeelsverplichtingen heeft aan de stijging bijgedragen. Ten slotte is de inzet van gespecialiseerde inleenkrachten in de zorg mede als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt weer toegenomen en hoger dan gewenst.

De materiële kosten zijn afgenomen door per saldo een lagere dotatie aan de voorzieningen (zie de specificatie in de jaarrekening bij de toelichting op de balans).

4.4.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstroom is positief mede door de aangetrokken externe financiering (nieuwe leningen). Er is voor 2018 geen financieringsbehoefte.

4.4.5 Voornaamste risico's en onzekerheden

Om de zorg en dienstverlening aan de bewoners op een verantwoorde wijze te continueren is Tragel volop bezig aan de eisen van de IGJ te voldoen voor de locatie die onder verscherpt toezicht is gesteld.

Tragel is verder in staat om de voornaamste risico's en onzekerheden op te vangen. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de productie op peil blijft en dat er ondanks de krapte op de arbeidsmarkt voldoende gekwalificeerd personeel aangetrokken kan worden. De liquiditeitspositie is ruim voldoende.

4.4.6 Financiële instrumenten

Het doel van het Treasury-statuut is het beheren en bewaken van de financiële positie en het beperken van de financiële risico's. Tragel maakt geen gebruik van financieel afgeleide instrumenten in de vorm van derivaten.

4.4.7 Resultaatratio

	2017	2016
resultaatratio: resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	3,87 %	1,96 %

Resultaatratio: resultaatboekjaar gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten.

4.4.8 Liquiditeit (quick-ratio)

	2017	2016
	193,09 %	205,68 %

Liquiditeit: vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden (exclusief aflossingsverplichting langlopende schulden).

4.4.9 Solvabiliteit

	2017	2016
solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	29,65 %	28,92 %
solvabiliteit (eigen vermogen/totaal opbrengsten)	25,50 %	21,98 %

4.4.10 Giften

Tragel heeft de ANBI-status. In 2017 zijn geen giften ontvangen door Tragel. De stichting Vrienden van Tragel Zorg heeft wel giften ontvangen. Deze zijn bij die stichting opgenomen in de verantwoording van 2017. Zie: www.vriendenvantragelzorg.nl.

4.5 Bedrijfsvoering

Op geleide van het Strategische Vastgoedplan 2015 – 2017 zijn per gemeente de vastgoedscenario's verder uitgewerkt in samenwerking met de wooncorporaties. Dit zijn over het algemeen langdurende trajecten met overleg en overwegingen. Het doel is te komen tot een goede huisvestingsmix: groepswonen, studio's en appartementen. Naar verwachting kan dit in 2018 worden afgerond.

Er is gestart met nieuwbouw van vier woningen voor 32 bewoners EVMB, LVB en VIC op locatie de Sterre in Clinge. De nieuwbouw is samen met cliëntvertegenwoordigers en begeleiders en vanuit een visie op ondersteuning van de doelgroepen voorbereid. Door het gekozen bouwconcept kan de ingebruikname in maart 2018 plaatsvinden.

In Terneuzen is bij locatie Basaltpromenade een dagbestedingsruimte in de tuin geplaatst. Hierdoor kan er een betere verbinding gemaakt worden tussen wonen en activering. Ook dit is ingegeven door de visie op ondersteuning van deze doelgroep.

Doordat de dagbesteding van cliënten uit de RVE Zorg & Beleving die eerder dagbesteding kregen op de Dagboog in Terneuzen is verplaatst naar de Basaltpromenade, ontstond er ruimte om de Scanshop te integreren in de Dagboog. Hiervoor zijn enige aanpassingen gedaan. Het aanbod aan activiteiten is hierdoor uitgebreid. De huur van het pand van de Scanshop aan de Axelstraat is

beëindigd. Daarnaast is locatie Larixstraat, voorheen in gebruik als woonlocatie, teruggegaan naar de wooncorporatie.

Gedurende het jaar hebben enkele inbraken plaatsgevonden bij dagbestedingslocaties en in de kantoren van Tragel op locatie de Sterre. Behalve bewustwording rond gebruik en afsluiten van ruimten heeft dit geleid tot herijking van het toegangsbeleid. Vanaf 2018 krijgt dit gefaseerd zijn beslag in het toepassen van nieuwe techniek voor toegang en registratie daarvan.

Tragel hecht er belang aan dat de verantwoordelijkheid voor communicatie daar ligt waar gecommuniceerd wordt. Vanuit de visie “communiceren op eigen benen” worden management en teams versterkt om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen. In het verslagjaar is een informatie- en communicatieonderzoek gehouden teneinde handvatten te krijgen om werkwijzen en communicatiemiddelen optimaal af te stemmen op de ingezette lijn. In 2018 krijgt dit verder vorm.

In het verslagjaar is verder gewerkt aan het omvormen van de kinderboerderijen in Terneuzen en Clinge in multifunctionele stadsboerderijen. Er is veel tijd en aandacht besteed aan het in lijn brengen van de diverse betrokken partners. In beide plaatsen wordt hiervoor een ander pad bewandeld. Er is goede hoop dat in 2018 de eerste concrete resultaten geboekt kunnen worden.

Samen met Arduin, Gors en Zuidwester heeft Tragel zich sterk gemaakt voor het onder de aandacht brengen van het VN Verdrag voor de rechten van mensen met een beperking. In september 2017 organiseerde Tragel daarvoor het evenement Samen Onbeperkt. In een interactieve show met interviews, interactieve intermezzo's en multimedia was te zien hoe mensen met een verstandelijke beperking onbeperkt kunnen zijn in wonen, werken, vrije tijd, leren en behandeling.

Eind 2017 is onder de vlag van de Vrienden van Tragel de commissie Samen Doen gestart. Deze commissie zal zich inzetten voor het realiseren van activiteiten in de vrije tijd, mantelzorgondersteuning en het beschikbaar maken van de Tragel Academie voor bewoners, cliënten en cliëntvertegenwoordigers van Tragel. Het eerste resultaat is een vakantieconcept dat in 2018 een vakantie voor alle bewoners binnen handbereik moet brengen.

Om er voor te zorgen dat bij calamiteiten de zorg aan bewoners en cliënten gecontinueerd wordt, hebben medewerkers uit het management en de staf een training crisisbeheersing gevolgd bij de Veiligheidsregio Zeeland. Daarnaast zijn de procedures geactualiseerd. In 2017 is een calamiteitenapp en een informatie- en communicatiesysteem (Multibel) in gebruik genomen. Hierdoor is er beschikking over de informatie die bij een calamiteit nodig is en kunnen in het geval van een calamiteit snel de juiste mensen geïnformeerd worden. Tijdens een kleine brand op de kinderboerderij in Terneuzen heeft de app zich bewezen. In enkele minuten na de melding was het crisisbeleidsteam telefonisch bijeen om de calamiteit te coördineren.

In 2017 zijn twee calamiteittoefeningen gehouden. Voor 2018 ligt de nadruk op het beschrijven van de zeven disbalansen en het actueel maken van de locatie informatie in de GHOR registratie.

Ten slotte worden, in nauwe samenwerking met de Carante Groep, de voorbereidingen getroffen voor de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming in mei 2018.

4.5.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Tragel geeft maatschappelijk verantwoord ondernemen op diverse manieren vorm. Samen doen is het motto van de organisatie. Coöperatief samenwerken is hier de uitwerking van. Op diverse plaatsen in dit verslag is ingegaan op de wijze waarop dit sociaal en economisch inhoud krijgt.

Hoewel Tragel geen expliciet duurzaamheidsbeleid heeft, is zij zich bewust van haar verantwoordelijkheid voor het milieu. Als er sprake is van vervanging handelt Tragel conform de Europese Energie-Efficiency Richtlijn EED. Zo wordt verlichting standaard vervangen door LED, dit geldt ook voor de straatverlichting. Bij de aanpassing van de parkeergelegenheden op locatie de Sterre in Clinge waarmee in 2017 een aanvang is gemaakt, wordt rekening gehouden met elektrische oplaadpunten voor auto's. Als witgoed aangeschaft wordt, is er aandacht voor het energielabel. Ook bij vervanging van installaties is aandacht voor duurzaamheid. In de nieuwbouw op locatie de Sterre in Clinge is een aantal duurzame keuzes gemaakt: warmtepomp (gasloos bouwen), zonnepanelen, peak-shaving en de toepassing van LED-lampen.

4.5.2 Naleving gedragscodes

Tragel leeft de principes van de Governancecode Zorg na. Met medewerkers, bewoners en cliënten is een gedragscode afgesproken.

4.6 Risico's

Risico's zijn de effecten van onzekerheden op het behalen van doelstellingen. Risicomanagement betekent bewust omgaan met onzekerheden. Het risicobeleid is er op gericht de voornaamste risico's en onzekerheden te beheersen. De interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn hierop ingericht. De realisatie van de doelstellingen worden gedurende het jaar via de managementrapportages en de kritische prestatie-indicatoren daarin gevolgd en besproken. Dit gebeurt in het werkoverleg in de teams, het managementoverleg, de commissies van de RvT en met de OR en CCR.

Bij het opstellen van de begroting worden de (financiële) risico's voor het komende jaar benoemd en de maatregelen en reserveringen toegelicht. Daarvoor wordt met het management een risicomatrix opgesteld waarin de strategische, in- en externe risico's worden opgenomen. In de risicomatrix zijn onderwerpen opgenomen die worden aangemerkt als een mogelijk risico. Daarnaast wordt bepaald wat de kans is dat het risico optreedt, wat het negatieve effect kan zijn, en op welke termijn het risico zich kan voordoen. In de matrix zijn de domeinen wet en regelgeving, personeel, facilitair, huisvesting, ICT, markt en communicatie en kwaliteit & veiligheid opgenomen.

Ook worden voorafgaand aan het jaar door het management de belangrijkste interne risico's geïnventariseerd, geanalyseerd en besproken en wordt vastgesteld wat de kritische factoren zijn. Deze worden opgenomen in de managementrapportage. Voor zaken die afwijken wordt een analyse opgesteld waarin het resultaat, de oorzaak, het gevolg en de corrigerende en preventieve maatregelen opgenomen. Er wordt op de volgende operationele gebieden gerapporteerd: kwaliteit & veiligheid, personeel, markt & productie en financiën.

In de opleidingen waarin ook de kernwaarden een rol spelen worden de medewerkers bewust gemaakt van de soft controls, de sociale controle. De zelfstandige teams krijgen zelf steeds meer een rol in de bewaking van de cultuur, het gedrag en de motivatie van de teamleden.

4.6.1 Strategische risico's

Hieronder vallen risico's en onzekerheden, vaak met een externe oriëntatie of ontstaansgrond, die een belemmering vormen om de strategie en/of de businessplannen te realiseren en die invloed kunnen hebben op de lange termijn doelstellingen.

De strategie van Tragel is niet gewijzigd. Tragel werkt voor het realiseren van de strategie samen met alle stakeholders. Het werkgebied en de markt blijft vooralsnog Zeeland. We volgen de Governancecode Zorg en opereren als zelfstandige rechtspersoon maar zoeken wel nadrukkelijk de samenwerking om de missie te verwezenlijken voor bewoners en cliënten. We innoveren op basis van de vraag van bewoners en cliënten, de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en houden daarbij rekening met duurzaamheidsaspecten.

Risico's en genomen maatregelen

- In 2017 had het besluit van de IGJ verscherpt toezicht in te stellen op locatie Hoevedreef in Clinge grote impact. Hierop zijn direct maatregelen genomen. Rapportage over de bereikte resultaten is opgenomen in de resultaatsverslagen die ingediend zijn bij de IGJ.
- De krapte op de arbeidsmarkt is een strategisch risico. Dit is een toenemend risico waarvoor in 2017, met strategische partners, gestart is met de aanpak ervan (zie paragraaf 4.3).

4.6.2 Operationele Risico's

Managementinformatie

Elk jaar wordt bepaald welke indicatoren opgenomen worden in de kwartaalrapportages van het volgende jaar. Met behulp van de managementinformatie kunnen over de inzet van mensen, kapitaal, middelen en processen tijdig strategische beslissingen genomen worden.

Kwaliteit & veiligheid

Dit betreft risico's die ontstaan als de kwaliteit van zorg en dienstverlening of de veiligheid van bewoners, cliënten en medewerkers in het geding is. Als hulpmiddel wordt het kwaliteitsmanagementsysteem ingezet. Eind 2017 is (mede naar aanleiding van het instellen van verscherpt toezicht op locatie Hoevedreef 7 in Clinge) gestart met kwaliteitsnetwerken per RVE. Een kwaliteitsnetwerk is overkoepelend verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg in de betreffende RVE. Het heeft de regie over verbeterprocessen, organiseert de interne en externe audits en vertaalt de resultaten daarvan naar de praktijk.

• *Interne en externe audits*

Interne en externe audits worden uitgevoerd op de naleving van afgesproken werkwijzen en de gewenste resultaten. De auditonderwerpen worden door het management bepaald. Er worden zowel aangekondigde als onaangekondigde audits uitgevoerd. In 2017 zijn in totaal 34 audits uitgevoerd op de onderwerpen BOPZ, medicatie, zorgplancyclus, gedragscode en locatie Hoevedreef.

In december heeft een collega-organisatie op verzoek van Tragel en in het kader van het

ingestelde verscherpt toezicht een spiegelende audit uitgevoerd op locatie Hoevedreef 7 in Clinge.

- *Extern toezicht*

De IGJ doet aangekondigde en niet aangekondigde bezoeken. In 2017 zijn drie locaties door de IGJ bezocht: Basaltpromenade in Terneuzen, 't Labyrinth in Clinge (beide in het kader van het thematoezicht EVMB) en locatie Hoevedreef 7 in Clinge.

- *Zorgcontinuïteit*

Om voorbereid te zijn op mogelijke calamiteiten heeft Tragel enkele maatregelen genomen. Deze zijn beschreven in paragraaf 4.5.

- *Risico's en genomen maatregelen*

Als eerder reeds beschreven zijn aanvullende maatregelen in het kader van verscherpt toezicht genomen.

Personeel

Voor de personeelsrisico's worden de volgende interne risicobeheersings- en controlesystemen ingezet:

- de maand- en kwartaalrapportages;
- het formatieplan;
- het roosterprogramma;
- het bedrijfsgezondheidsmanagement (duurzame inzetbaarheid, verzuimbeleid), Raet verzuimmanager.

Risico's en genomen maatregelen

- De stabiliteit van de teams, met name in de RVE Gedrag & Ontwikkeling en het Expertisecentrum, is aangemerkt als een risico. Het risico heeft zich voorgedaan. Als maatregel is een wervingscampagne voor het vervangen van de flexibele schil door vaste medewerkers gehouden. Daarnaast wordt voor het Expertisecentrum samengewerkt met vier collega-organisaties (zie ook paragraaf 4.2). Het is een blijvend aandachtspunt. Daarom is in 2017 organisatie breed een start gemaakt met het onderwerp teamsamenstelling.
- Het risico op continuïteit en beschikbaarheid van deskundig personeel heeft zich voorgedaan. Het strategische personeelsbeleid en bijhorende acties zijn in voorbereiding. De uitwerking ervan zal in 2018 plaatsvinden.
- Een veilige werkomgeving is onderdeel van het arbobeleid. Onder medewerkers is een onderzoek naar werkdrukbeleving uitgevoerd. De respons was laag. Desondanks is de vervolgstap bespreking van de resultaten in de teams. Daarnaast heeft ieder team een teamreflectie in het kader van het landelijke Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg uitgevoerd. Aandachtspunten die daaruit voortkomen worden door de teams in 2018 opgepakt.
- De motivatie van medewerkers is positief beïnvloed door de invoering van het werken met en in zelfstandige teams. Een eerste evaluatie van het werken in zelfstandige teams is uitgevoerd. Onderwerpen waren motivatie, randvoorwaarden, teamfunctioneren, teamontwikkeling en implementatie. Op basis van de resultaten zijn vervolgacties voorbereid die 2018 worden uitgevoerd.

Markt en Productie

Voor de risico's op het gebied van markt & productie worden de volgende interne risicobeheersings- en controlesystemen ingezet:

- de maand en kwartaalrapportages;
- productiecijfers en in- uitstroom.

Risico's en genomen maatregelen

Het belangrijkste risico is het achterblijven van de productie. De RVE-managers kregen in 2017 meer verantwoording in het opnamebeleid. Een andere positionering van het team Zorgadvies moest zorgen voor snelle, adequate opnametrajecten wat moest leiden tot het minimaal op peil houden van de productie. Voor 2017 heeft dit er mede voor gezorgd dat de productie is toegenomen ten opzichte van 2016. Wel is het zo dat hier veel meer inspanning voor nodig is als gevolg van onder andere de vele verschillende financieringen en verwijzende instanties.

Vastgoed en Facilitair

Voor vastgoed en facilitair gebruiken we de maand en kwartaalrapportages als intern risicobeheersings- en controlesysteem.

Risico's en genomen maatregelen

- De capaciteit van de gebouwen voor wonen en dagbesteding is niet in evenwicht met de bezetting. Een aantal gebouwen is verouderd en technisch niet geschikt voor het doel en de functie. Om dit risico op te heffen is een strategisch vastgoedplan vastgesteld. Dit biedt de kaders voor het afstoten van eventuele overcapaciteit in vastgoed. In 2017 is voor Clinge een schuifscenario opgesteld dat wordt verwerkt in Strategische Vastgoedplan (versie 2018) hierin worden ook de plannen voor de andere kernen verder aangescherpt.
- Uitval van het verouderde ICT-systeem voor de nachtzorg is een risico. Om dit risico op te heffen wordt het systeem vervangen. Tevens wordt de werkwijze van de nachtzorg meegenomen. Het plan hiervoor is goedgekeurd en de implementatie is in 2017 gestart. De eerste stap is het aansluiten van de nieuwbouw op locatie de Sterre op de nieuwe techniek. Ook wordt een experience room ingericht om kennis te maken met de nieuwe mogelijkheden en deze te ervaren. In 2018 zal het systeem gefaseerd verder ingevoerd worden.
- Om het risico borging informatiebeveiliging aan te pakken maakt Tragel onder andere gebruik van de functionaris gegevensbescherming van de Carante Groep. Een systeem voor het melden van datalekken is in 2017 ingericht waardoor er inzicht is in het aantal incidenten. Verder is beveiligd printen ingevoerd en is het mogelijk om beveiligde mails te versturen aan instanties die op de daarvoor bestemde mailtransfer zijn aangesloten (onder andere Zorgmail). Eind 2017 is in samenwerking met de functionaris gegevensbescherming van de Carante Groep in een specifieke tool een overzicht opgesteld van de gegevensverwerkingen die er binnen de organisatie zijn. Een en ander in het kader van het voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming.

4.6.3 Financiële positie

De financiële functie is er op gericht de financiële positie van Tragel op een voor de sector vereist peil te houden. Ten aanzien van de financiële risico's, de financiële positie, worden interne risicobeheersings- en controlesystemen ingezet:

- de maand- en kwartaalrapportages;
- jaarlijkse en de meerjarenbegroting inclusief liquiditeitsplanning;
- het meerjarenonderhoudsplan en het strategisch vastgoedplan;
- het treasury statuut;
- de managementletter en het accountantsverslag (externe toetsing).

Risico's en genomen maatregelen financiën

Naast de vraagontwikkeling biedt de wijziging in de financiering, de verdeling over de verschillende wetten en het afhankelijk zijn van meerdere partijen kansen maar ook risico's. Als maatregel wordt via de controlesystemen de impact gevolgd. Met name de meerjarenramingen en de business cases dienen om risico's goed in te schatten en hier tijdig op te anticiperen. Op dit moment is de financiële positie op peil.

4.6.4 Financiële verslaggeving

De financiële verslaggeving bestaat uit de in de paragraaf hiervoor genoemde rapportages. Tevens wordt voor de interne rapportage gebruik gemaakt van een BI-tool waardoor tot op RVE en teamniveau de informatie maandelijks beschikbaar is. Dit betreft informatie over kwaliteit, productie, personeel en financiële budgetten. In de kwartaalrapportage neemt de prognose een steeds belangrijkere rol in vanwege de ontwikkelingen en toenemende onzekerheden.

Risico's en genomen maatregelen financiën

De risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving betreffen onder andere de onzekerheden bij complexe toerekeningsproblemen, de mate van subjectiviteit bij waarderingsvraagstukken en risico's ten aanzien van de inrichting van de financiële verslaggevingssystemen. Tragel probeert door de systemen actueel te houden, te benchmarken en deel te nemen aan externe overleggen ervoor te zorgen dat de kennis en subjectiviteit ten aanzien van de verslaggeving bewaakt en steeds verbeterd wordt. De samenwerking in en met de Carante Groep, de Vereniging Fizi, het beleidsoverleg Wmo Zeeuws-Vlaanderen, de accountant en diverse anderen speelt hierin een belangrijke rol.

4.6.5 Wet en regelgeving

Dit betreft de risico's en onzekerheden die voortvloeien uit wetten en regels (zowel intern als extern) en een directe invloed hebben op de organisatie en/of de bedrijfsprocessen. Tragel opereert in een omgeving met veel en complexe regelgeving.

Risico's en genomen maatregelen financiën

- De opeenvolgende aanpassingen in de Wlz, Wmo, Jeugdwet, PGB en Forensische Zorg (DJI) als ook bijvoorbeeld de financiering van het vervoer, blijven een risico. Om tijdig de zorg te kunnen starten zijn indicaties en/of beschikkingen nodig. Om te declareren een juiste registratie. De interne processen en systemen voldoen in die mate dat dit tot op heden tijdig en nagenoeg volledig gerealiseerd kon worden.
- De toeslagen meerzorg vallen niet onder de structurele financiering en blijven een aandachtspunt. Het risico bestaat dat niet alle in de begroting opgenomen aanvragen worden toegewezen. Door de te leveren zorg af te stemmen op het al dan niet toekennen van de

toeslag en de omvang van de toeslag is dit risico beperkt alhoewel het voor sommige bewoners een structurele zorgvraag betreft.

- De risico's verbonden aan wet- en regelgeving voor kwaliteit is hierboven aan de orde geweest.
- De fiscale wet- en regelgeving (bijvoorbeeld BTW, WNT, WOZ, VPB, ANBI en LB) wordt nauwlettend gevolgd via onder andere nieuwsbrieven en bijeenkomsten. Op het gebied van de loonheffing, het voor Tragel omvangrijkste en risicovolste fiscale proces, worden periodiek door een payroll auditor controles en auditwerkzaamheden uitgevoerd. De processen salarisadministratie zijn gecertificeerd conform ISAE3402 Type I. De onduidelijkheid rond de wet DBA blijft nog bestaan. De handhaving van de Wet DBA is verder uitgesteld tot 1 januari 2020.

4.7 Toekomst

Er zijn ontwikkelingen die van invloed zijn op het beleid. Het speelveld van Tragel laat een aantal bewegingen zien.

- *Bekostiging*
Een beperkt budget is een gegeven. Daarnaast zullen de experimenten met persoonsvolgende bekostiging worden uitgebreid. Dit geeft de bewoner meer keuzevrijheid en zal de komst van nieuwe aanbieders stimuleren. Het vraagt om slimme en onderscheidende oplossingen dichtbij de bewoner. Daarom is gestart met het thema Onderscheidend Aanbod.
- *Arbeidsmarkt*
Tragel werkt in een excentrisch gelegen krimpregio, de vraag naar arbeid in de zorg neemt toe en de zorgvragen worden complexer. Het is een uitdaging om blijvend voldoende mensen met de juiste kwalificaties en competenties voor het werken bij Tragel te winnen en te behouden. Hiervoor wordt samengewerkt met regionale partners (zie paragraaf 4.3).
- *Samenwerking*
Tragel realiseert zich al langer dat er alleen samen iets bereikt kan worden. Niet voor niets verandert het motto van "Zorg dat je meedoet!" naar "SAMEN doen!". Om blijvend goed leven te realiseren voor bewoners wordt ingezet op samenwerking met het netwerk en professionals binnen en buiten onze organisatie waaronder onder andere collega-organisaties en de samenwerkingsverbanden Goed/leven en Carante Groep.

In 2017 zijn de voorbereidingen getroffen voor de nieuwe beleidsvisie 2018 – 2020 met als titel "SAMEN doen!". Deze beleidsvisie gaat door op de weg die in 2015 is ingeslagen. De zeven thema's blijven behouden. Met het motto "SAMEN doen!" krijgt coöperatief samenwerken, ieder een eigen verantwoordelijkheid maar samen een gemeenschappelijk doel, een centrale rol. In april 2018 wordt de nieuwe beleidsvisie vastgesteld.

Tragel verwacht in de loop van 2018 aan de eisen van de IGJ te kunnen voldoen waardoor het verscherpt toezicht op locatie Hoevedreef 7 in Clinge opgeheven zal worden.

Bijlage: samenstelling organen

Managementoverleg

	<i>functie</i>
de heer G. Bannenberg	bestuurder
mevrouw S. Bertijn - Tollenaar	manager Personeel vanaf 1 juli 2017
mevrouw J. van Drongelen	manager Wonen & Werken Terneuzen manager Tragel Werk(t) tot 1 juli 2017
mevrouw P. Elbertsen	bestuurssecretaris
mevrouw M. Elegeert - Begijn	manager Gedrag & Ontwikkeling MVB & EVMB
de heer P. le Feber	manager Financiën
de heer J. van Hooijdonk	manager Kwaliteit
de heer R. Martens	manager Wonen & Werken Hulst
de heer P. Pijpelink	manager Zorg & Beleving
mevrouw S. Raas - Smits	manager Personeel tot 1 juli 2017
de heer T. Ruikes	manager Gedrag & Ontwikkeling LVB & VIC
mevrouw W. Tuentier	manager Expertisecentrum
de heer G. van de Voorde	manager Facilitair
mevrouw J. Verstraeten	manager Wonen & Werken Sluis manager Kind & Gezin
mevrouw D. Witteveen	secretaresse

Centrale Cliëntenraad

	<i>functie</i>
de heer T. Lantsheer	voorzitter tot 1 juli 2017
de heer L. Phernambucq	voorzitter vanaf 1 september 2017
de heer H. van der Laan	secretaris tot 1 juli 2017
mevrouw L. Rottier – de Kesel	penningmeester
mevrouw L. Allaerts	lid vanaf 1 juli 2017
de heer J. Collet	lid
mevrouw E. Kouwijzer	lid tot 1 juli 2017
de heer J. Kouwijzer	lid vanaf 16 november 2017
mevrouw M. Paridaen	lid
mevrouw M. Goossens	ambtelijk secretaris

Ondernemingsraad

	<i>functie</i>
de heer K. de Pooter	voorzitter
mevrouw L. Boerdam	vicevoorzitter
mevrouw M. van Dodewaard	secretaris tot 1 september 2017
de heer A. Vermeulen	lid en vanaf 1 september 2017 secretaris
de heer P. van Eck	lid
mevrouw V. Bayle	lid
mevrouw M. van den Brand	lid
mevrouw R. Ireeuw	lid
mevrouw M. Labrujère	lid
de heer R. de Brabander	lid
de heer D. van der Meer	lid
mevrouw N. de Smet	lid
mevrouw G. Jacob	lid vanaf 1 september 2017
mevrouw L. Vane	ambtelijk secretaris

Klachtencommissie cliënten

	<i>functie</i>
de heer F. Verdonck	voorzitter
de heer. mr. G. Veen	plaatsvervangend voorzitter
de heer. drs. L. van Imschoot	lid
de heer. drs. R. Veth	lid
mevrouw J.J.A. Kint-Verstraeten	lid
mevrouw drs. D.J.M. Hopmans-Peeters	lid
mevrouw C. Gering	ambtelijk secretaris

Klachtenfunctionarissen

mevrouw S. de Vries (Zorgbelang Brabant)	klachtenfunctionaris
mevrouw A. Matser - van de Weg	cliëntvertrouwenspersoon intern
de heer W. Rijvers	cliëntvertrouwenspersoon extern
Onafhankelijk vertrouwenspersoon Jeugdhulp Zeeland (Jeugdwet) (Zorgbelang Brabant)	voor jongeren tot 18 jaar/ouders/verzorgers

Klachtencommissie personeel

	<i>functie</i>
mevrouw M. (Mariëtte) Kuipers	voorzitter
mevrouw H.M. (Heleen) Hamelink	lid
de heer W.C. (Wim) Verdoorn	lid
de heer D.W.L. (Dinand) Krol	lid
de heer M. (Martin) Thomaes	lid

Bijlage: afkortingen

ANBI	Algemeen nut beogende instellingen
AVG	arts verstandelijk gehandicapten
BI	business intelligence
BOPZ	Wet Bijzondere Opnemings Psychiatrische Ziekenhuizen
BTW	omzetbelasting
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst (Gehandicaptenzorg)
CCR	centrale cliëntenraad
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
ECD	elektronisch cliëntendossier
EVMB	ernstig verstandelijke meervoudig beperkt
GHOR	Geneeskundige hulpverleningsorganisatie in de regio
HAP	huisartsenpost
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
LB	wet op de loonbelasting
LVB	licht verstandelijk beperkt
MVB	matig verstandelijk beperkt
MDO	multidisciplinair overleg
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn
OR	ondernemingsraad
PGB	persoonsgebonden budget
RVE	resultaat verantwoordelijke eenheid
RvT	raad van toezicht
VIC	Very Intensive Care
VPB	vennootschapsbelasting
wet DBA	wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
Wkkgz	Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
WNT	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wet Normering Topinkomens)
WOZ	waardering onroerende zaken
Zvw	Zorgverzekeringswet