



Jaardocument 2011



**Maakt je
wereld
groter**



Colofon

Tekst	Tragel Zorg, afdeling Marketing & Communicatie
Vormgeving	Grafisch Bedrijf Goes, Goes
Fotografie	Wouter Mahu, Mirjam Hoeven

mei 2012

www.tragelzorg.nl

Het was een jaar met een nieuwe waarheid. De ontwikkelrichting van de AWBZ werd duidelijk. Aan de hand van incidenten werd de complexiteit van verstandelijk gehandicaptenzorg voor iedereen zichtbaar. Het economisch tijt zorgt ervoor dat iedereen een offer moet brengen. En in zo'n jaar was ons motto "innoveren door te kijken met de ogen van de cliënt". Hoe kun je innoveren in woelig water en met een krap budgettair kader (de tarieven zijn te laag wat door de circa 5 % verhoging in 2012 bevestigd is)? En daarbij ook nog door expliciet de vragen en zorgen van de cliënt als uitgangspunt te nemen. Het budgettair kader maakte het niet makkelijk maar onze insteek bleek wel de juiste. De richting die we kozen, verhoudt zich nog steeds goed met de ontwikkelingen in de zorg.

De betaalbaarheid van de AWBZ staat al langere tijd onder druk. De zorgen hierover krijgen sinds kort concreet vorm. Vanuit de gedachte regie en verantwoordelijkheid terug te leggen bij de burgers en participatie als uitgangspunt te nemen, worden vergaande stappen genomen. De overheveling van delen van de AWBZ naar de WMO is in gang gezet. Jeugdzorg naar gemeenten, maatregelen voor passend onderwijs en een wet voor werken naar vermogen. Op zich zijn dat verklaarbare stappen zowel vanuit visie op zelfredzaamheid en inclusie als vanuit de financiële noodzaak. Wij staan er daarom niet afwijzend tegenover. Waar we ons wel zorgen over maken is de samenloop. Alle maatregelen hebben, in meer of mindere mate, invloed op het leven van onze cliënten. Een stapeling van maatregelen kan nadelige effecten hebben op de kwaliteit van bestaan. Immers, onze cliënten zijn voor het leiden van een normaal leven deels afhankelijk van regelingen die hen daarbij ondersteunen.

Een andere zorg is expertise. De casus "Brandon" heeft pijnlijk duidelijk gemaakt hoe complex de verstandelijk gehandicaptenzorg is. Werken in deze zorg is niet sexy. Vaak overheerst de gedachte dat iedereen, al dan niet geschoold, dat wel kan. En als zich dan een incident voordoet, valt al gauw het woord "onkunde". Maar mensen die in het vak werken zijn betrokken, gemotiveerd, gepassioneerd en vooral goed geschoold. En ook dat moeten we niet vergeten bij verschuivingen tussen domeinen. Dat delen van de AWBZ overgaan naar gemeenten is qua visie prima. Maar mensen met een verstandelijke beperking goed ondersteunen, hun kwaliteit van bestaan in stand houden en waar mogelijk verbeteren, is vakwerk. Dat kan niet iedereen, laten we daar niet

licht over denken. Wij weten vanuit onze dagelijkse praktijk dat ook wij, met al onze kennis en expertise, soms vastlopen met een zorgvraag. Dat is geen brevet van onvermogen maar een signaal van complex deze zorg kan zijn, die er aan de buitenkant zo eenvoudig uitziet.

"Samen" is het toverwoord. Elkaar respecteren en waarderen op het terrein waar je goed in bent. Gemeenten hebben verstand van participatie, meedoen en het lokaal samenbrengen van doelgroepen. Wij hebben verstand van zorg en de ondersteuning van mensen met een verstandelijke beperking in al hun diversiteit. We zullen moeten samenwerken en vernieuwen. Want onder het nieuwe regime verliezen de oude paradigma's hun waarde. Laten we daarom vernieuwen, innoveren, door te kijken met de ogen van diegenen waar het om gaat. Wij zijn daar al mee begonnen maar kunnen dat niet alleen. We doen het graag samen. Want "samen" maakt je wereld groter.



drs. J. Stelwagen,
voorzitter Raad van Bestuur Tragel Zorg.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Uitgangspunten van de verslaggeving	5
2. Profiel van de organisatie	6
2.1. Algemene indentificatiegegevens	6
2.2. Structuur van de organisatie	7
2.3. Kerngegevens	7
2.4. Samenwerkingsrelaties	10
3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	11
3.1. Normen voor goed bestuur	11
3.2. Raad van Bestuur	11
3.3. Raad van Toezicht	12
3.4. Bedrijfsvoering	16
3.5. Cliëntenraad	16
3.6. Ondernemingsraad	20
4. Beleid, inspanningen en prestaties	22
4.1. Meerjarenbeleid	22
4.2. Algemeen beleid	23
4.3. Algemeen kwaliteitsbeleid	33
4.4. Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten	35
4.5. Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	38
4.6. Samenleving en belanghebbenden	39
4.7. Financieel beleid	40
5. Jaarrekening	43



Tragel Zorg biedt zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking. Net als voorgaande jaren vindt de verantwoording over het jaar 2011 plaats conform de voorschriften “Jaarverantwoording zorginstellingen”, geformuleerd door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De reikwijdte van de verantwoording omvat alle organisatieonderdelen van Tragel Zorg. Daar waar eventueel ingegaan wordt op activiteiten van andere organisaties, wordt dit uitdrukkelijk weergegeven. Het kalenderjaar 2011 is gelijk aan het boekjaar van de jaarrekening.

In dit verslag geeft Tragel Zorg een zo volledig mogelijk beeld van de activiteiten in het verslagjaar. Hiermee beoogt zij recht te doen aan zowel de formele verantwoording als de verantwoording aan haar cliënten, cliëntvertegenwoordigers, medewerkers en overige belanghebbenden binnen en buiten haar werkgebied.

Het jaarverslag bestaat uit verschillende onderdelen. In deel I (hoofdstukken 2 tot en met 4) wordt verantwoording afgelegd over het profiel van de organisatie, het bestuur, toezicht, de bedrijfsvoering en de medezeggenschap én over het gevoerde beleid, de inspanningen en de resultaten. In deel II is de jaarrekening opgenomen. Verder kunnen op www.jaarverslagen-zorg.nl de gegevens ingezien worden die voor de verplichte digitale databases zijn aangeleverd.

Om de verantwoording voor een breder publiek toegankelijk te maken, publiceert Tragel Zorg in haar huisorgaan “Tragelinfo” van juni 2012 een samenvatting van het jaarverslag en de jaarrekening. Deze samenvatting is na publicatie ook los verkrijgbaar en kan tevens worden gedownload van www.tragelzorg.nl.



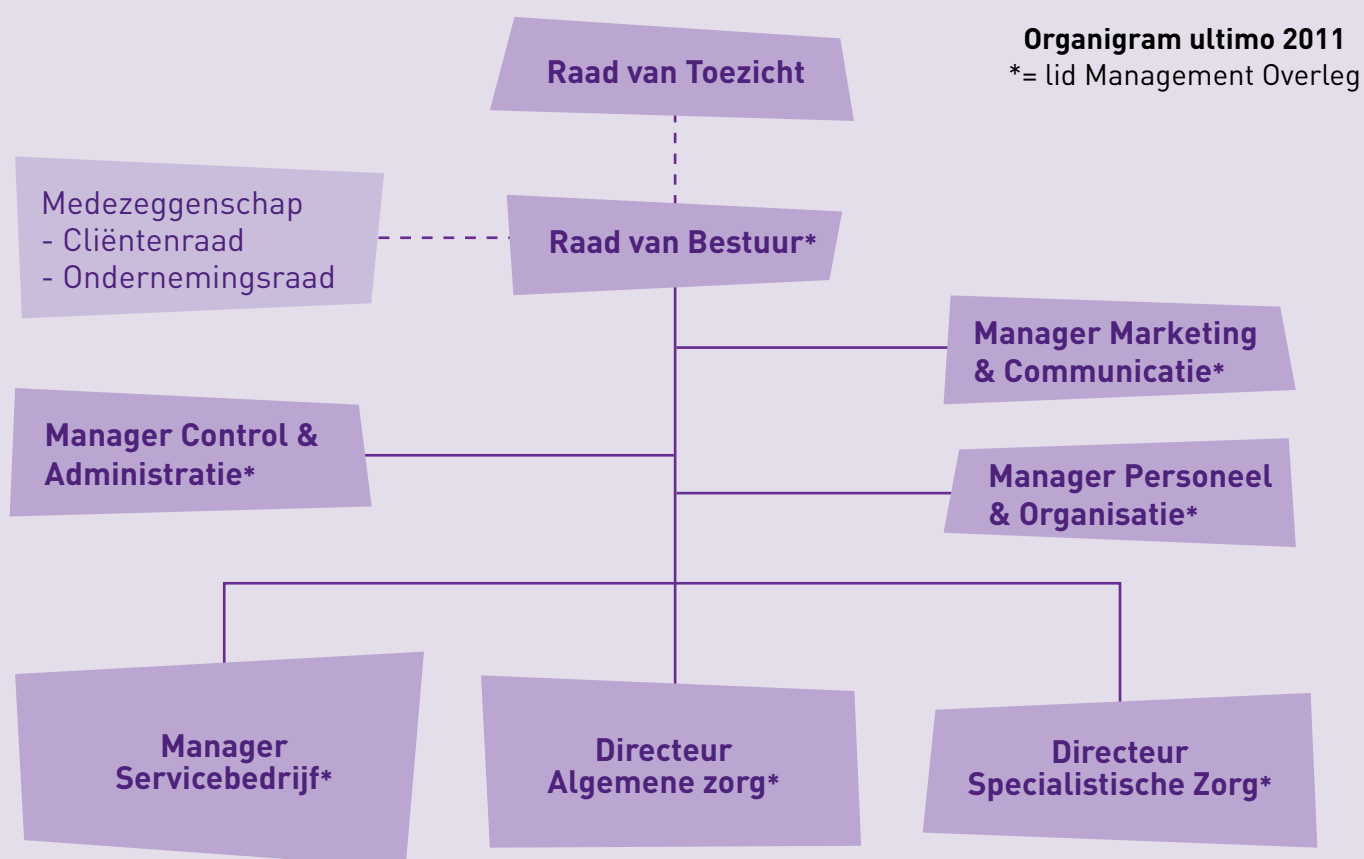
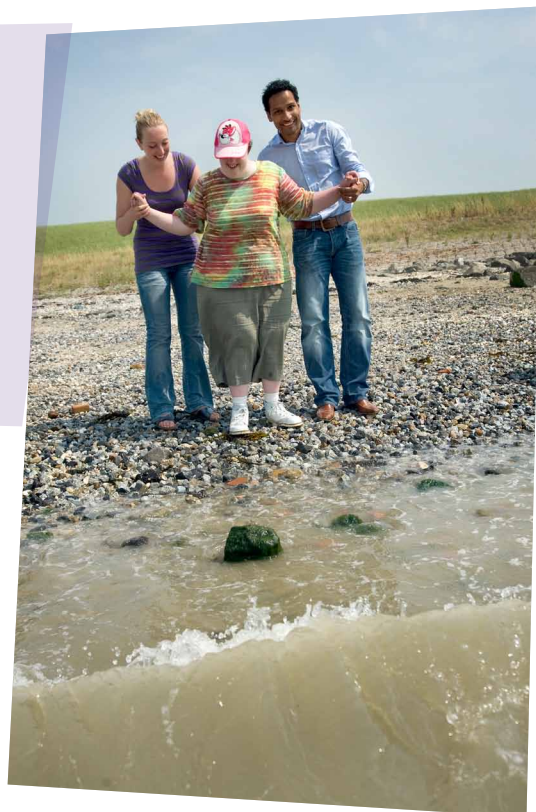
2. Profiel van de organisatie

2.1. Algemene indentificatiegegevens

In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen een schets gegeven van het profiel van de organisatie.

naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Tragel
verkorte naam	Tragel Zorg
adres	Axelsestraat 210
postcode	4537 AX
plaats	Terneuzen
telefoonnummer	(0115) 685 500
identificatienummer Nza	600/1010
identificatienummer Kamer van Koophandel	22045081
e-mailadres	info@tragelzorg.nl
internetpagina	www.tragelzorg.nl

Het hoofdkantoor van de organisatie is gevestigd in Terneuzen. In Clinge, op hoofdlocatie "De Sterre", is ook een deel van de ondersteunende faciliteiten ondergebracht, waaronder het Expertisecentrum met artsen, gedragsdeskundigen en paramedici. Het adres van deze locatie is: Sterredreef 50, 4567 BL Clinge.



2.2. Structuur van de organisatie

Tragel Zorg is een stichting waarvan het bestuur statutair bij de Raad van Bestuur ligt. Een Raad van Toezicht is belast met het toezicht op het bestuur. De organisatie heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur die wordt ondersteund en geadviseerd door een Managementoverleg waarin de divisiedirecteuren en de stafmanagers zitting hebben. De verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie; het aantal managementlagen is, inclusief Raad van Bestuur, beperkt tot drie.

Deelnemingen: Zeeuwse Zorgmensen bv.

Toelatingen

Tragel Zorg beschikt op 31 december 2011 over de volgende toelatingen:

- 333 plaatsen met de verblijfspecificatie verstandelijk gehandicapten algemeen;
- 100 plaatsen SGLVG-verblijf;
- 24 plaatsen (j)LVG.

Medezeggenschap

Op grond van de Wet op de Ondernemingsraden heeft Tragel Zorg een Ondernemingsraad ingesteld. De raad heeft 13 leden en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. De Raad van Bestuur is de formele gesprekspartner van de Ondernemingsraad. In paragraaf 3.6 wordt nader verslag gedaan van de medezeggenschap van medewerkers.

Tragel Zorg geeft op grond van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen invulling aan de medezeggenschap van cliënten door middel van een Centrale Cliëntenraad en clustercliëntenraden. De Centrale Cliëntenraad heeft maximaal dertien leden en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris ingevuld door het LSR (landelijk steunpunt op het gebied van (mede)zeggenschap). In paragraaf 3.5 wordt nader ingegaan op de medezeggenschap van cliënten.

2.3. Kerngegevens

Tragel Zorg biedt zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking vanuit onderstaande missie.

Missie

Tragel Zorg werkt aan een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking. Een leven waarin de cliënt zelf de regie heeft en wij ondersteunen met goede zorg en betrokkenheid. De cliënt, zijn of haar zorgvraag, indicatie en financiering zijn leidend. Onze cliënten staan daarbij midden in de samenleving waar dat kan, en vinden bij ons een veilige omgeving als dat nodig is.

Tragel Zorg is en blijft de grootste zorgaanbieder van verstandelijk gehandicaptenzorg in Zeeuws-Vlaanderen. Wij nemen onze maatschappelijke positie in deze regio serieus. Het accent van onze zorg ligt op begeleiden, ontwikkelen en behandelen. Wij onderscheiden ons daarbij met uitstekende behandel-expertise die ook buiten de organisatie en de regio beschikbaar is. Onze service is goed. In onze organisatie is de kwaliteit van de zorg en de bedrijfsvoering in orde.

Tragel Zorg hecht aan goed werkgeverschap. Onze medewerkers werken vanuit professie en met passie. Resultaten zijn toetsbaar. Initiatief wordt gestimuleerd. De verantwoordelijkheden liggen daarom dicht bij de zorg.

2.3.1. Kernactiviteiten en nadere typering

De kernactiviteiten bestaan uit zorg, begeleiding en, waar geïndiceerd, behandeling bij verblijf, dagbesteding, werk en verschillende vormen van zorg aan huis, dagopvang en logeren. De mate en vorm waarin zorg en begeleiding worden aangeboden is afhankelijk van de indicatie en de daarvan afgeleide zorgvraag van de individuele cliënt.

Aan deze activiteiten geven we invulling vanuit de volgende zorgvisie.



2. Profiel van de organisatie

Zorgvisie

In onze passie voor zorg stellen wij de vraag van de cliënt centraal. Ons uitgangspunt is dat de cliënt zelf, in iedere levensfase, aangeeft welke keuzes hij of zij belangrijk vindt en welke ambities er zijn. De cliënt bepaalt daarmee grotendeels zelf wat kwaliteit van leven is. Vraagformulering vindt plaats in de driehoek begeleider – cliënt en verwanten – behandelaar.

Wij adviseren en ondersteunen de cliënt, zijn verwanten en vertegenwoordigers bij het realiseren van de gemaakte keuzes en ambities. Wij stimuleren de cliënt om zich te ontwikkelen tot een bij de cliënt passend niveau. Dit doen wij op een professionele wijze. Dat wil zeggen dat wij onze expertise in begeleiden, ontwikkelen en behandelen inzetten om zo goed mogelijk aan de vraag van de cliënt tegemoet te komen. Wij werken uitgaande van professionele standaarden, bij voorkeur “evidence based” of anderszins volgens de “best practice” die gelden in een bepaald vakgebied. Dit kan leiden tot spanning; vraag van de cliënt versus professionaliteit van medewerkers.

Daarbij vinden wij het erg belangrijk dat de cliënt een plaats heeft in de samenleving. Dat doen we door zowel omgeving als cliënt elkaars kansen te laten zien en beide te stimuleren deze te benutten.

Wij bieden basiszorg. Dat is de minimale zorg die wij aan al onze cliënten leveren. Dit vullen we aan met cliëntspecifieke zorg. Deze zorg komt voort uit wat de cliënt wil en kan en wie de cliënt wil zijn. Er wordt uitgegaan van universele behoeften van de individuele cliënt aan:

- respect;
- lichamelijk en psychisch welbevinden;
- veiligheid;
- opbouwen en onderhouden van relaties met anderen;
- deelname aan de samenleving;
- autonomie;
- zelfbeschikking.

Wij bieden de zorg in een integraal pakket. De basis van dit pakket vormen de indicatie en de individuele zorgvraag. De zorg wordt vastgelegd in een zorgplan.

Voor onze zorg geldt altijd het volgende.

- Wij werken multidisciplinair in het bieden van integrale zorg.
- Wij zijn deskundig en werken conform professionele standaarden.
- Onze bejegening is respectvol en passend. Wij hebben aandacht voor de cliënt, zijn verwanten en

vertegenwoordigers.

- Onze medewerkers hebben passie voor hun werk en werken met plezier.
- Wet- en regelgeving, indicaties en de daarbij horende financiering zijn voor ons kaders waarbinnen wij werken.
- De normen en waarden van onze organisatie maken ook deel uit van het kader.
- Betrokkenheid van de samenleving bij de cliënt en ons werk is belangrijk.
- Wij kennen zakelijkheid: we hebben de verantwoordelijkheid om financieel goed gezond te blijven.

Tragel Zorg heeft een Expertisecentrum met zowel artsen verstandelijk gehandicapten (AVG) als een opleidingsplaats AVG. Daarnaast werken er in het Expertisecentrum meerdere gedragsdeskundigen (orthopedagogen en psychologen), paramedici (fysiotherapie, logopedie, ergotherapie), verpleegkundigen en bewegingsagogen. Tevens is een Specialist Ouderengeneeskunde voor een aantal uur per week aan het Expertisecentrum verbonden. De dagelijkse zorginhoudelijke coördinatie is in handen van ongeveer dertig eerste begeleiders die ieder verantwoordelijk zijn voor een aantal cliënten. Het aantal cliënten waar een eerste begeleider in termen van zorg en dienstverlening voor verantwoordelijk is, hangt af van de complexiteit van de zorgvraag.

AWBZ-functies

Tragel Zorg heeft een toelating voor de volgende AWBZ-functies:

- persoonlijke verzorging;
- verpleging;
- begeleiding;
- behandeling;
- verblijf.

Tragel Zorg levert zowel zorg in natura als zorg op basis van een persoonsgebonden budget. Er is geen zorg en begeleiding geleverd onder het domein van de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) of Zorgverzekeringswet. Wel worden onder de noemer Tragel Pluspakket aanvullende diensten geboden die gefinancierd worden uit particuliere middelen. Ook levert Tragel Zorg met financiering van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap in Nederland zorg aan een aantal Belgische cliënten.

2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

kerngegevens

aantal/bedrag

cliënten/productie/capaciteit

aantal intramurale cliënten op 31 december 2011	412
aantal feitelijke intramurale plaatsen op 31 december 2011	434
aantal extramurale cliënten excl. cliënten dagactiviteiten op 31 december 2011	141
aantal cliënten dagactiviteiten op 31 december 2011	501
aantal verpleegdagen en GVT-bezettingsdagen in verslagjaar	149.998
aantal uren extramurale productie in verslagjaar	17.010

personeel

aantal personeelsleden in loondienst op 31 december 2011	782
aantal FTE personeelsleden in loondienst op 31 december 2011	548

bedrijfsopbrengsten

totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	€ 40.554.646
waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	€ 38.544.744
waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 2.009.902

2.3.3. Werkgebieden

Tragel Zorg werkt in de provincie Zeeland, regio Zeeuws-Vlaanderen. Cliënten uit het ruimere gebied Zeeland, West-Brabant, Zuid-Holland en Vlaanderen in België maken gebruik van de zorg- en dienstverlening.

Zeeuws-Vlaanderen is onderdeel van zorgkantoorregio Zeeland, regionummer 26. Het gebied heeft drie gemeenten: Hulst, Terneuzen en Sluis. De locaties van Tragel liggen in alle drie de gemeenten zoals op de bijgevoegde figuur is te zien. Zorg en begeleiding aan huis wordt ook in de hele regio aangeboden.





2. Profiel van de organisatie

2.4. Samenwerkingsrelaties

Tragel Zorg heeft samenwerkingsrelaties die formeel zijn vastgelegd in overeenkomsten en samenwerkingsrelaties waar geen document onder ligt. Dit betreft zowel de zorg als de bedrijfsvoering.

Samenwerking zorg

Op het gebied van autisme wordt samengewerkt in het RIAN: een Regionaal Intersectoraal Autisme Netwerk. Voor jonge kinderen is er in Zeeland het samenwerkingsverband Integrale Vroeg Hulp (IVH) waarin Tragel Zorg ook participeert. Voor kinderen op de grens van de schoolleeftijd is er een samenwerkingsovereenkomst met "De Regenboog / De Wingerd" in Terneuzen, een school voor speciaal basisonderwijs. Kinderdagcentrum De Tjasker heeft daar een voorschoolse groep en ook de buitenschoolse opvang is er gehuisvest.

In ziekenhuis De Honte, onderdeel van ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen, in Terneuzen is een AVG-poli gevestigd. Dit is ook het geval in een huisartsenpraktijk en er loopt een gesubsidieerd project om deze samenwerking verder vorm te geven. Behalve in de AVG-poli wordt met het ziekenhuis en het UZ Gent ook samengewerkt op het gebied van bijzondere tandheelkunde.

Vanuit Curamus (ouderenzorg) is een Specialist Ouderengeneeskunde voor een aantal uur per week bij Tragel Zorg gedetacheerd om de geriatrische zorg in te vullen.

Tragel Zorg heeft voor 2012 voor het leveren van forensische zorg aan mensen met een verstandelijke beperking een overeenkomst afgesloten met het Ministerie van Veiligheid & Justitie, Directoraat Forensische Zorg. Ter voorbereiding hierop is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Stichting Mozaïk in Rotterdam met als doel toeleiding en ondersteuning bij deze nieuwe zorgvorm.

In het door de Provincie Zeeland gesubsidieerde project Zeeland 2.0 werkt Tragel Zorg samen met MEE Zeeland, Philadelphia, Zuidwester en de MIJGroep aan het digitaal vaardig maken van mensen met een verstandelijke beperking. Tragel Zorg is tevens medeoprichter en participant van Link4All, een landelijk samenwerkingsverband op het gebied van digitale cliëntcommunicatie.

Bijzondere vermelding geldt de samenwerking met betrekking tot werk & activering. Naast samenwerking met kinderboerderijen en een zorgboerderij zijn er voor arbeidsmatige dagbesteding contracten met een aantal afnemers die vanuit hun eigen beleid maatschappelijk verantwoord ondernemen

een samenwerkingsrelatie met Tragel Zorg zijn aangegaan. Voorbeelden daarvan zijn: Dow Chemicals en De Appelaere. Deze bedrijven nemen producten en diensten uit het aanbod van Tragel Zorg af of laten unieke producten en diensten ontwikkelen. Scholing van cliënten is ondergebracht in een samenwerkingsverband met het ROC, MEE Zeeland, Toonbeeld en Tragel Zorg onder de naam Panta Rhei. Ten slotte wordt met Zuidwester en MEE Zeeland samengewerkt op het gebied van de klachtenfunctionaris cliënten.

Naast formele samenwerking wordt er op diverse terreinen samengewerkt met partijen binnen en buiten de regio. Doel is het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Voorbeelden zijn zorginhoudelijke samenwerking met specialisten op het gebied van psychiatrie, kindergeneeskunde, revalidatie, epilepsie en auditieve en/of visuele beperkingen. Een ander voorbeeld is de gezamenlijke verkenning met de ouderenzorg naar de mogelijkheden voor gemeenschappelijke voorzieningen. Beweging is een van de speerpunten van Tragel Zorg en dit wordt samen met het CIOS en lokale aanbieders ingevuld. Stichting Geever, tenslotte, verzorgt levensbeschouwelijke activiteiten voor de cliënten

Samenwerking bedrijfsvoering

In relatie tot de bedrijfsvoering zijn er diverse samenwerkingsrelaties onder andere op het gebied van schoonmaak (Stoffels Bleijenberg, onderdeel van Vebego), voeding (Fresh Food Service), ICT (Qurius) en telefonische bereikbaarheid (Call Care) waarbij een deel van de levering van producten en diensten is overgedragen aan de samenwerkende partij.

Daarnaast is er zowel een beleidsmatige als operationele samenwerking met de regionale woningcorporaties. Niet alleen worden nieuwe initiatieven ontwikkeld (soms ook met collega-organisaties uit de ouderenzorg) maar ook wordt in gezamenlijkheid nagedacht over toekomstbestendig vastgoed voor de zorg.

Voor de opleiding en training van medewerkers is er onder de noemer TragelAcademie een scholingsaanbod in samenwerking met het ROC, de Hogeschool Zeeland en particuliere aanbieders van opleidingen. Verder maakt de voorzitter Raad van Bestuur deel uit van Strategische Adviesraad van de Hogeschool Zeeland voor de vakgebieden Social Work en Verpleegkunde.

3.1. Normen voor goed bestuur

Corporate governance houdt goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in. Tragel Zorg conformeert zich hier graag aan en hanteert daarom de zorgbrede governancecode als uitgangspunt voor het handelen van zowel de Raad van Toezicht als de Raad van Bestuur. De richtlijnen en criteria uit de code worden onverkort toegepast.

3.2. Raad van Bestuur

Tragel Zorg heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur, de voorzitter beheert alle voorkomende portefeuilles en aandachtsgebieden.

Samenstelling Raad van Bestuur

naam

drs. J. Stelwagen

bestuursfunctie

voorzitter Raad van Bestuur

nevenfuncties

directeur Stelwagen Consult bv
lid Adviesraad Hogeschool Zeeland

De voorzitter geniet op geen enkele wijze rechtstreeks of persoonlijk voordeel uit leveringen van derden aan Tragel Zorg. Er is geen sprake van een belangenverstrengeling waardoor de voorzitter zijn functie als bestuurder niet goed zou kunnen uitoefenen. Belangenverstrengeling wordt verder voorkomen doordat voorafgaand aan de aanvaarding van eventuele nevenfuncties door de Raad van Bestuur, toestemming van de Raad van Toezicht nodig is.

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten van de Stichting Tragel en in het reglement Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht resultaat- en informatieafspraken gemaakt met de voorzitter Raad van Bestuur.

Voor de bezoldiging van de Raad van Bestuur is de Code Beloning Bestuurders Zorg als uitgangspunt gehanteerd. Verder is er contractueel een afspraak gemaakt over een vertrekregeling. De bezoldiging van de Raad van Bestuur is inzichtelijk gemaakt in de jaarrekening.

Voorzitter NU'91 bezoekt Tragel Zorg

In september bezoekt Monique Kempff, voorzitter vakbond NU'91, Tragel Zorg om in gesprek te gaan met medewerkers. NU'91 is de grootste beroepsorganisatie van verpleegkundigen en verzorgenden in Nederland. De organisatie behartigt de beroepsinhoudelijke en beroepsvoorwaardelijke belangen van 24.000 gezondheidszorgers. Monique Kempff wil graag in alle regio's een bezoek brengen aan organisaties, zodat ze weet wat er speelt. Zij is vooral benieuwd naar initiatieven op het gebied van de professionalisering van gezondheidszorgers.

In Terneuzen bezocht ze twee locaties. Hier heeft zij zorgmedewerkers gesproken over het werk en vragen beantwoord die zij hadden. De gesprekken met medewerkers uit de zorg waren zeer enthousiast en positief. Tijdens de lunch heeft Jan Stelwagen, voorzitter Raad van Bestuur, uitleg gegeven over de ontwikkelingen bij Tragel Zorg. Hierbij ging het vooral over de relatief nieuwe functie van

eerste begeleider. Een eerste begeleider is vooral verantwoordelijk voor de totstandkoming en uitvoering van het zorgplan. Voor deze functie is een HBO-opleiding verplicht omdat het een functie op niveau 5 betreft. Verder is deze functiedifferentiatie volgens Tragel Zorg nodig om het aantal managers in de zorg beperkt te houden en begeleiders en verpleegkundigen een loopbaanmogelijkheid te geven.



Monique Kempff overhandigt boek aan Jan Stelwagen tijdens haar bezoek



3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.3. Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond per 31 december 2011 uit zeven leden. De statuten gaan uit van minimaal zeven leden.

	aandachtsgebied	functie	nevenfunctie
de heer mr. J.M.E. Seijdlitz	• voorzitter • voorzitter remuneratiecommissie	• gepensioneerd (voorheen notaris) • Honorair Consul België	• voorzitter ZPG • commissaris BV KKS • voorzitter Wildbeheer Hontenisse • voorzitter Koninklijke Harmonie St. Cecilia Kloosterzande • secretaris Festival Zeeuws-Vlaanderen • voorzitter BBGOW • lid FBE Zeeland • voorzitter Raad van Commissarissen • Woongoed Zeeuws Vlaanderen
de heer F.P.A. van Geel	• vice-voorzitter • lid remuneratiecommissie	• gepensioneerd (voorheen directeur Personeelszaken)	• geen
de heer A.A.C. de Blok	• lid • voorzitter commissie Financiën	• Group Controller Vroon BV	• geen
mevrouw drs. N.J. Brand MBA	• lid • lid commissie Financiën	• directeur-bestuurder Kibeo	• bestuurslid VIAZorg • lid branchebestuurd MOgroep kinderopvang • commissaris Woongoed Middelburg
mevrouw drs. R. de Gier MPM	• lid • voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid	• manager Expertisecentrum Jeugdzorg • De Zuidwester	• Raad van Toezicht Katholieke Scholengemeenschap KSE, Etten-Leur • Raad van Commissarissen Bernardus Wonen, Oudenbosch
mevrouw dr. L.J.R. Hoogwerf	• lid • lid commissie Kwaliteit & Veiligheid	• bestuurder Zorggroep Elde	• lid commissie Arbeidszaken Actiz • lid Raad van Advies toegepaste gerontologie Fontys Hogeschool Verpleegkunde
de heer J.F. Mulder	• lid • lid remuneratiecommissie	• burgemeester gemeente Hulst	• voorzitter Rode Kruis afdeling Hulst • voorzitter Vluchtelingenwerk Midden Zeeuws Vlaanderen • voorzitter Pleegouder Support Zeeland • bestuurslid Stichting Wonen en Psychiatrie (Zeeuws Vlaanderen) • voorzitter Stichting Lancaster "Popeye" • voorzitter Stichting "Maple-Leaf" (geen activiteiten) • voorzitter toelatingscommissie LMD (Landelijk Management Development politie en brandweer) • lid Dagelijks Bestuur Veiligheidsregio Zeeland • voorzitter Regionale Brandweer Zeeland

Voor de nevenfuncties geldt tevens dat alle leden van de Raad van Toezicht tot 7 juli 2011 deel uitmaakten van het bestuur van de Stichting tot Steun aan de Stichting Trageel.

	eerste benoeming	tweede benoeming	herbenoembaar voor max. 4 jaar?
de heer mr. J.M.E. Seijdlitz	01-01-2005	01-01-2009	nee
de heer F.P.A. Geel	01-01-2006	01-01-2010	nee
de heer A.A.C. de Blok	01-01-2008	01-01-2012	benoeming voor 1 jaar, herbenoemd voor max. 3 jaar
mevrouw drs. N.J. Brand MBA	01-01-2008		ja
mevrouw drs. R. de Gier MPM	23-03-2009		ja
mevrouw dr. L.J.R. Hoogwerf	25-05-2009		ja
de heer J.F. Mulder	01-01-2008	01-01-2012	benoeming voor 1 jaar, herbenoemd voor max. 3 jaar

Er is bij de leden van de Raad van Toezicht geen sprake van nevenfuncties die hun functioneren als lid zouden bemoeilijken dan wel een onafhankelijke uitoefening daarvan belemmeren. De leden van de Raad van Toezicht hebben op geen enkele wijze enig zakelijk belang bij of in Tragel Zorg noch zijn zij daar op enige wijze mee verbonden, anders dan via het lidmaatschap van de Raad van Toezicht. Wijzigingen in functies of nevenfuncties worden door de leden van de Raad gemeld aan de voorzitter. Deze toetst of er sprake is van belangenverstrengeling.

De benoeming en het aftreden van leden van de Raad van Toezicht geschiedt op basis van een profiel en het rooster van aftreden. In 2011 zijn geen nieuwe leden toegetreden.

De Raad van Toezicht borgt de eigen deskundigheid met name door een evenwichtige, deskundige, samenstelling van de Raad. In het verslagjaar heeft naar aanleiding van het rooster van aftreden en in het licht van toekomstige externe ontwikkelingen een eerste herbezinning plaatsgevonden over passende profielen en samenstelling van de Raad van Toezicht. De heren J.F. Mulder en A.A.C. de Blok zijn, in afwachting van de besluitvorming hierover, beiden voor één jaar herbenoemd. Mevrouw drs. N.J. Brand MBA heeft aangegeven niet voor herbenoeming beschikbaar te zijn.

De Raad van Toezicht heeft commissies ingesteld waarvan de leden over passende deskundigheid beschikken. Twee leden van de commissie Kwaliteit & Veiligheid beschikken over relevante kennis en ervaring in de zorg. Daarnaast worden themabijeenkomsten bijgewoond, in- en externe deskundigen geraadpleegd en maakt de Raad van Toezicht gebruik van interne evaluatie met behulp van een externe consultant.

In het verslagjaar heeft een van de leden van de

Raad een cursus risicomanagement voor toezichthouders gevolgd. De voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid van de Raad, voorzitter Raad van Bestuur en een zorgprofessional hebben deelgenomen aan de Invitational Conference "Sturen en toezicht houden op kwaliteit en veiligheid" georganiseerd door de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Ten slotte hebben de leden van de commissie Kwaliteit en Veiligheid in mei 2011 aan het NVTZ-congres "Toezicht in de zorg" deelgenomen.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht vindt plaats volgens de regeling "Honorering van raden van toezicht van zorginstellingen" d.d. 11 juni 2009 van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ). De bezoldiging wordt verder verantwoord in het DigiMV en de jaarrekening.

Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en het functioneren van de instelling als maatschappelijke onderneming. Om dit toezicht in te vullen overlegt de Raad van Toezicht gemiddeld eens in de twee maanden met de Raad van Bestuur. Tijdens het overleg wordt de Raad van Toezicht breed geïnformeerd. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht, op basis van een informatieprotocol, een schriftelijke voortgangsrapportage van de Raad van Bestuur. Ook laat de Raad van Toezicht zich informeren door een- tot tweemaal per jaar een overlegvergadering van de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en het Managementoverleg bij te wonen.

De Raad van Toezicht kent een aantal commissies dat zich bezighoudt met onderwerpen die bijzondere aandacht behoeven:

- de commissie Financiën;
- de remuneratiecommissie;
- de commissie Kwaliteit & Veiligheid.



3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

De *commissie Financiën* adviseert de Raad van Toezicht over onderwerpen die het financieel beleid en de financiële verslaglegging aangaan teneinde de kwaliteit van de besluitvorming van de Raad van Toezicht te optimaliseren. Verder dient de commissie als klankbord en adviseur voor de Raad van Bestuur voor het financieel beleid en de financiële verslaglegging. Bij de commissievergadering zijn naast twee leden van de Raad van Toezicht ook de voorzitter Raad van Bestuur, de controller en het hoofd Financiële Administratie aanwezig. De commissie overlegt minimaal eenmaal per jaar met de externe accountant over de conceptjaarrekening en de managementletter.

De accountant geeft in dat overleg een toelichting op de gecontroleerde jaarrekening. De accountant brengt jaarlijks een managementletter uit aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, deze wordt met de accountant besproken in zowel de financiële commissie als de Raad van Toezicht. In deze managementletter worden de belangrijkste risico's en onzekerheden benoemd.

In de commissie Financiën is fraude een vast agendapunt. Concrete zaken worden daar gemeld en, wanneer nodig, besproken. In het verslagjaar is dit niet aan de orde geweest.

In het verslagjaar is de commissie Financiën viermaal bijeen geweest.

De *remuneratiecommissie* houdt toezicht op de beloning en doet voorstellen voor de benoeming van de leden van de Raad van Bestuur. De commissie draagt tevens zorg voor de resultaatafspraken en de jaarlijkse beoordeling van het bestuur.

Met ingang van 1 september 2011 is het tijdelijk dienstverband van de voorzitter Raad van Bestuur omgezet in een vast dienstverband. Alvorens hiertoe over te gaan heeft de commissie advies ingewonnen bij het Managementoverleg, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad. Redenen voor de aanstelling zijn de gewenste verankering van de gerealiseerde verbeteringen van de zorgkwaliteit en de bedrijfsvoering, de benodigde stabiliteit in leiding en sturing en het ten voordele van Trigel Zorg benutten van de bij de voorzitter Raad van Bestuur aanwezige kennis van de zorgmarkt en zijn brede netwerk in de zorg. In het verslagjaar is de remuneratiecommissie drie maal bijeen geweest.

De *commissie Kwaliteit & Veiligheid* is ingesteld om het toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg te borgen. De commissie adviseert de Raad van Toezicht over onderwerpen aangaande de beleidsvorming, planning en rapportage en de (personele) invulling van

de kwaliteits- en veiligheidsfunctie. Zij doet dit door toe te zien op:

- de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem;
- de werking en voortgang van de jaarplancycclus kwaliteit en veiligheid;
- de werking van de interne en externe risicobeheersing- en controlesystemen en de naleving van de aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van interne en externe audit- en controleorganen (auditteam, Inspectie voor de Gezondheidszorg, Lloyds, Keuringsdienst van Waren, brandweer);
- de naleving van relevante wet- en regelgeving met betrekking tot kwaliteit en het toezicht op de werking van de Governance code.

De voorzitter Raad van Bestuur en het hoofd Kwaliteit & Veiligheid zijn aanwezig bij vergaderingen van de commissie. De commissie Kwaliteit & veiligheid is viermaal bijeen geweest.

Evaluatie

In maart 2012 was de jaarlijkse werkconferentie gepland waarin, onder externe begeleiding, het functioneren geëvalueerd wordt. Voor dit jaar staat naast de evaluatie, het maken van een integrale aanpak van de Raad van Toezicht voor de komende jaren op het programma. Dit betekent dat omvang, profiel, reglement en de wijze waarop de Raad van Toezicht wil functioneren opnieuw worden bepaald. Als gevolg van bijzondere omstandigheden in de persoonlijke sfeer is deze bijeenkomst uitgesteld naar mei 2012.

Werkzaamheden in het verslagjaar

De Raad van Toezicht is in 2011 zes keer bij elkaar geweest steeds met de voorzitter Raad van Bestuur met uitzondering van het vooroverleg. Eenmaal is de Raad van Toezicht bijeen geweest zonder voorzitter Raad van Bestuur in verband met de herbenoeming van de voorzitter Raad van Bestuur.

Voor haar werk heeft de Raad gebruik gemaakt van alle in de organisatie beschikbare beleidsdocumenten en rapportages relevant voor de te bespreken onderwerpen. Daarnaast is er overleg geweest met de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en het Managementoverleg en zijn er werkbezoeken afgelegd. Onder andere aan het Expertisecentrum en locatie het Houtenkwartier in Hulst.

Vanzelfsprekend is de uitvoering van meerjarenbeleidsplan, jaarplan, begroting en zijn kaderbrief, jaarplan en begroting 2012 goedgekeurd. Ook zijn jaarver-

slag en jaarrekening 2010 uitvoering besproken.

Met betrekking tot het verbeteren van de marktpositie van Trigel Zorg heeft de Raad zich positief uitgesproken over een aantal marktverkenningssinitiatieven en steunt zij de inspanningen om dit nader te onderzoeken. Zo is uitgebreid stilgestaan bij de vraag wat verdergaande samenwerking binnen of buiten Zeeuws Vlaanderen kan betekenen in het verder versterken van de strategische positie in de toekomst.

De mogelijke gevolgen van de WMO voor de cliënten en Trigel Zorg zijn aan de orde geweest en de voorkeur is uitgesproken om dit onderwerp, ook in het kader van de deskundigheidsbevordering van de Raad, nog eens apart in te behandelen op een regionale conferentie voor toezichthouders en bestuurders.

Waar het de levering van forensische zorg betreft, heeft de Raad enerzijds gewezen op het voordeel om ook in de toekomst de bezettingsgraad op peil te houden, maar anderzijds ook op de mogelijke risico's gerelateerd aan deze zorg. Het is een kansrijk spoor maar in eerste instantie is terughoudendheid in productievolumen geboden.

De keuze om de externe ZZP-financiering zoveel mogelijk leidend te laten zijn voor de interne verdeling van middelen over de verschillende functies en niet op voorhand incidentele middelen in te zetten om de negatieve effecten te compenseren voor de woonbegeleiding, is intensief besproken bij de totstandkoming en goedkeuring van de begroting 2011 én in het lopende begrotingsjaar. Zo heeft het negatieve advies van de Centrale Cliëntenraad over de begroting 2011 aandacht gehad.

Ook is bij de totstandkoming van de begroting 2011 samen met de voorzitter Raad van Bestuur de inschatting gemaakt, dat het niet verantwoord is om een voorschot te nemen op een mogelijke tariefverhoging in 2012. De Raad heeft er goedkeuring aan gegeven om lopende het begrotingsjaar beschikbaar komende incidentele middelen in te zetten voor een verhoging van het opleidingsbudget en een start van het traject Bruggen Bouwen waarin onder andere samen met de

medewerkers processen worden verbeterd.

De Raad heeft zich actief laten informeren over de stabiliteit van het ICT-systeem in verband met de overgang naar een andere externe ICT-beheerder. Bij de bespreking van de managementletter, in aanwezigheid van de externe accountant is aandacht besteed aan de mogelijke gevolgen van de invoering van de NHC, ICT en de vraag of de organisatie in control is. Dit laatste is bevestigend beantwoord, gelet op de wijze waarop externe ontwikkelingen worden gemonitord en risico's worden onderkend en gemanaged. Tegelijk neemt de betrouwbaarheid van de managementinfo toe.

Mede naar aanleiding van de rapportages van de commissie Kwaliteit & Veiligheid is regelmatig aandacht besteed aan de kwaliteit en veiligheid in het primair proces in het bijzonder. Er is voor gekozen om het onderwerp cliëntveiligheid thematisch te behandelen en daarvoor in de Raad de adviseur Integrale Veiligheid uit te nodigen.

De Raad heeft goedkeuring verleend aan het aangaan van een langlopende verplichting in verband met het gebruik van een woonvoorziening die door wooncorporatie Clavis in Terneuzen gerealiseerd wordt. Ook is de notitie met beleidsuitgangspunten voor vastgoed en huisvesting besproken.

Gedurende het hele jaar heeft de Raad zich laten informeren over de inspanningen op het gebied van het terugdringen en preventie van verzuim.

Ook is stil gestaan bij het vernieuwde vrijwilligersbeleid van de organisatie.

Ten slotte is aandacht is uitgegaan naar de omvorming van de Stichting tot Steun aan de Stichting Trigel, waarvan de Raad het bestuur vormde, in een actieve stichting Vrienden van Trigel Zorg. Deze Vriendenstichting gaat zich proactief inzetten voor het verwerken van middelen waarmee steun kan worden verleend aan Trigel Zorg voor de verwezenlijking van investeringen en activiteiten die niet uit reguliere middelen of budgetten kunnen worden voldaan. De Raad van Toezicht zal aan deze nieuwe stichting verbonden blijven door een bindende voordracht van een bestuurslid en de bepaling dat een aantal nader bepaalde ontwikkelingen aan de Raad van Toezicht moeten worden voorgelegd. Een en ander heeft zijn beslag gekregen in een statutenwijziging van de steunstichting op 7 juli 2011.

De raad was telkens voltallig aanwezig met uitzondering van:

lid Raad van Toezicht

de heer J.F. Mulder
de heer A.A.C. de Blok
mevrouw drs. N.J. Brand MBA

datum afwezig

23 mei 2011 (gedeeltelijk)
4 juli 2011
19 september 2011 (gedeeltelijk)

lid commissie Financiën

mevrouw drs. N.J. Brand MBA

datum afwezig

14 maart 2011
commissie Financiën



3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.4. Bedrijfsvoering

In het verslagjaar is aan een aantal risico's en kansen extra aandacht gegeven. De genoemde risico's komen in hoofdstuk 4 uitgebreid aan de orde. Onderstaand worden de belangrijkste inspanningen aangegeven.

In het verslagjaar is voor de ICT-infrastructuur en het systeembeheer van ZorgSaam in Terneuzen naar Qurius in Zaltbommel overgeschakeld. Dit ging gepaard met de ingebruikname van nieuwere versies van applicaties. Dat dit een flinke impact heeft gehad mag duidelijk zijn. Zo veranderde voor elke gebruiker niet alleen het vertrouwde aanmeldscherm maar ook een aantal procedures. De vele mogelijkheden die de nieuwe omgeving biedt, zullen in de komende jaren benut gaan worden.

Risicomanagement

Om de risico's, kansen en onzekerheden in beeld te brengen, zijn deze samen met een extern deskundige per functioneel gebied in kaart gebracht. Dit betrof:

- wet- en regelgeving, onder andere de uitwerking van de transitie van delen van de AWBZ naar de WMO en de gewijzigde zorginkoop;
- personeel, onder andere het behoud van de kwaliteit en de krappe arbeidsmarkt;
- financiën, onder andere de liquiditeit;
- productie en concurrentie, onder andere de toename van de concurrentie en de vermindering van het marktaandeel;
- ICT, onder andere de uitval van systemen;
- vastgoed, onder andere de verouderde gebouwen, de kwaliteit en de geschiktheid van de gebouwen.

Iedere functioneel verantwoordelijke heeft de gezamenlijk benoemde thema's vervolgens opgenomen in zijn jaarplan. Ook zijn ze verwerkt in de Tragel Agenda 2012. Hier zal per kwartaal op gerapporteerd worden.

Verantwoording

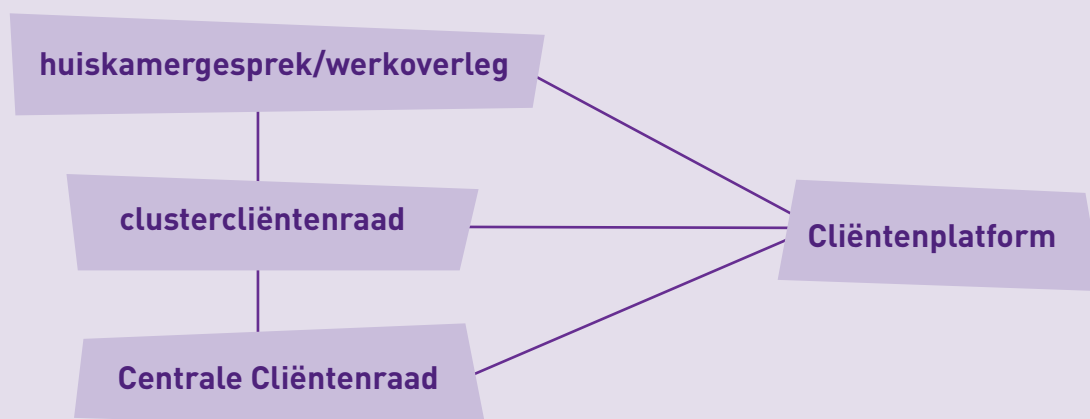
Nieuwe initiatieven komen aan de orde op het niveau van het Managementoverleg, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad, de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Een en ander is verankerd in de jaarplannen en er zijn prestatie-indicatoren benoemd waarbij de voortgang wordt bewaakt in de planning & control-cyclus. Deze voorziet in het planmatig doorlopen van de voorbereiding kaderbrief, opstellen jaarplannen en begroting en verantwoording en bijsturing van de resultaten.

Bezoek NZa

In april is een delegatie van adviseurs en een lid van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) op werkbezoek geweest bij Tragel Zorg. Het doel van het bezoek was meer te leren over hoe de beleidsregels, die zij in opdracht van het ministerie van VWS bedenken, in de praktijk uitwerken. Zo is ons budgetmodel uitvoerig besproken waarbij suggesties over en weer zijn uitgewisseld. Aansluitend is men door het bezoeken van enkele locaties voor wonen en dagbesteding geconfronteerd met de praktijk. Het bezoek werd door beide partijen zeer gewaardeerd.

3.5. Cliëntenraad

De Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) regelt de inspraak van cliënten in het beleid van de organisatie. Tragel Zorg onderschrijft het belang van deze inspraak en heeft daarom de medezeggenschap formeel geregeld. De structuur van de medezeggenschap voor cliënten is als volgt.



Op woonlocaties worden met cliënten huiskamergesprekken (wonen) gehouden of wordt werkoverleg (dagbesteding) gevoerd. Een afvaardiging van de cliënten heeft zitting in het Cliëntenplatform. Verder heeft ieder cluster een clustercliëntenraad waarin cliëntvertegenwoordigers zitting hebben. Leden van deze clustercliëntenraden onderhouden contact met de deelnemers aan de huiskamergesprekken of het werkoverleg in het cluster. De samenwerking tussen clustercliëntenraad en clustermanager is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Elke clustercliëntenraad is met een lid vertegenwoordigd in de Centrale Cliëntenraad. De voorzitter van de Centrale Cliëntenraad en de voorzitter van het Cliëntenplatform stemmen voor en na de vergaderingen onderwerpen af.

De medezeggenschap op individueel niveau krijgt gestalte in de dagelijkse zorg- en dienstverlening en in het bijzonder tijdens de jaarlijkse bespreking van het individuele zorgplan.

Ondersteuning

De Centrale Cliëntenraad heeft een voorzitter, een secretaris en een penningmeester. Deze functies vormen gezamenlijk het dagelijks bestuur. Het aantal leden wordt bepaald door het aantal clusters in de organisatie. De Centrale Cliëntenraad werd in het verslagjaar deels nog ondersteund door een secretaresse in dienst van Tragel Zorg. Daarnaast was er ondersteuning vanuit het LSR (landelijk steunpunt (mede)zeggenschap cliënten). Halverwege het jaar is er een ambtelijk secretaris benoemd die als beleids-

ondersteuner en secretariael ondersteuner fungeert. Deze secretaris is in dienst van het LSR.

Iedere clustercliëntenraad heeft een voorzitter en meestal ook een secretaris. Ook voor de clustercliëntenraden is een ambtelijk secretaris/ondersteuner geworven via het LSR. Er is enige vertraging ontstaan bij de benoeming, maar vanaf het vierde kwartaal is een ondersteuner begonnen met een inventarisatie van wensen en behoeften. Aan het eind van het verslagjaar was duidelijk dat alle clustercliëntenraden in meer of mindere mate behoefte hebben aan ondersteuning. In 2012 wordt dit verder ingeregeld.

Voor activiteiten in het kader van cliëntenraden is een budget beschikbaar gesteld. Verder kunnen zowel de clustercliëntenraden als de Centrale Cliëntenraad gebruik maken van de faciliteiten van Tragel Zorg.

Samenwerking

De relatie tussen Centrale Cliëntenraad en Raad van Bestuur is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. De Raad van Bestuur en Centrale Cliëntenraad hebben in het verslagjaar zesmaal overleg gevoerd. De Centrale Cliëntenraad was bij deze overleggen eenmaal voltallig aanwezig, voor het overige waren telkens twee tot drie leden niet aanwezig. De Raad van Bestuur informeert de raad proactief over actuele ontwikkelingen en beleidsvoornemens. Ook worden de adviesaanvragen behandeld. De Centrale Cliëntenraad denkt mee als ervaringsdeskundige en adviseert de Raad van Bestuur waar mogelijk.

Samenstelling

De samenstelling Centrale Cliëntenraad was op 31 december 2011 als volgt.

Naam

de heer T. Lantsheer
de heer L. Allaerts
mevrouw M. Paridaen
de heer J. Collet
de heer E. van Waes
de heer A. Willaert
de heer R. Bickel
mevrouw L. Coenen – van Broeck
de heer J. Linden
mevrouw J. Ernest

Functie

voorzitter
secretaris
penningmeester
lid
lid
lid
lid
lid
lid
ambtelijk secretaris (LSR)

De CCR had ultimo 2011 drie vacatures.



3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

In het verslagjaar waren er zowel contacten met de totale Centrale Cliëntenraad als met het dagelijks bestuur. Ook zijn er contacten tussen (een afvaardiging) van de Centrale Cliëntenraad en leden van het Managementoverleg geweest. Meestal betrof dit het verstrekken van nadere informatie over een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld de jaarrekening en de begroting.

De volgende onderwerpen zijn ter advies voorgelegd.

- Adviesaanvragen "Begroting 2011" (reeds voorgelegd in 2010) en "Begroting 2012".
De Centrale Cliëntenraad heeft begin 2011 uiteindelijk geen positief advies gegeven over de begroting 2011. De raad stelde een andere verdeling van budgetten voor door te bezuinigen op het Expertisecentrum en de onderhoudsvoorziening beide ten gunste van het budget voor woonbegeleiding. Deze uitgebrachte adviezen zijn door de Raad van Bestuur echter niet gehonoreerd omdat er op het Expertisecentrum, in afwijking van de ZZP-systematiek, al een korting was toegepast en de systematiek van een voorziening voor onderhoud niet ad hoc gewijzigd kan worden. In het verlengde van de adviezen is indringend gesproken over diverse aspecten van budgettering op basis van de ZZP-systematiek. Er is wederzijds begrip ontstaan en tevens werd een procedureafspraken gemaakt om het begrotings-traject te vervroegen zodat er voor het gesprek over de begroting meer ruimte ontstaat. Voor de adviesaanvraag begroting 2012 heeft dit tot een verbetering geleid.
- Adviesaanvraag "Cliëntervaringsonderzoek".
De Centrale Cliëntenraad heeft een positief advies gegeven. Ter voorbereiding op het onderzoek is gesproken met Buntinx Training & Consultancy, het bureau dat het onderzoek heeft uitgevoerd. De Centrale Cliëntenraad heeft daarin haar voorkeuren voor de gewenste invulling en inhoudelijke onderwerpen aangegeven. Deze zijn meegenomen in het onderzoek. Na afronding van het onderzoek heeft de Centrale Cliëntenraad de plenaire eindpresentatie bijgewoond en zijn de resultaten uitgebreid met de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht besproken. De clustercliëntenraden zijn betrokken bij de opvolging van de resultaten van het onderzoek op de onderscheiden locaties.
- Adviesaanvraag regeling "Vrije dagen cliënten dagbesteding".
Er is een positief advies gegeven mede doordat de aandachtspunten die de raad in het voortraject

onder de aandacht heeft gebracht, zijn meegenomen in de uiteindelijke regeling.

- Adviesaanvraag "Toegangsbeleid locaties Tragel Zorg".
Een aantal aanscherpingen van de raad is overgenomen.
- Adviesaanvraag naar aanleiding van de voorgenomen wijziging in werkwijze van de Stichting Mentorschap Zeeland.
Mede op advies van de Centrale Cliëntenraad zal Tragel Zorg zoeken naar een nieuwe partner voor het bemiddelen, opleiden en begeleiden van mentoren. Deze vraag is neergelegd bij de Stichting Inkomensbeheer en Bewindvoering.
- Adviesaanvraag "Wijziging clusterindeling".
Deze aanvraag betrof het op zorginhoudelijke gronden verschuiven van een aantal locaties alsmede de voorziene opsplitsing van een organisatieonderdeel. Een en ander als laatste stap in de hoofdindeling van de zorgdivisies die een aantal jaar geleden in gang is gezet. De Centrale Cliëntenraad heeft een aantal praktische punten genoemd die verwerkt zijn en op verhelderende vragen is een antwoord gegeven waarop een voorlopig positief advies is gegeven. Het advies is in 2012 verder afgerond.

Een aantal onderwerpen is de Centrale Cliëntenraad ter actieve bespreking voorgelegd.

- Cliëntenvervoer.
De Centrale Cliëntenraad is betrokken bij de wijzigingen die zijn doorgevoerd in het AWBZ-vervoer van cliënten en de eerste verkenning van noodzakelijke wijzigingen in het sociaal vervoer.
- Beleid "Schokkende gebeurtenissen en grensoverschrijdend gedrag".
Bij het bespreken van de beleidsnotitie "Schokkende gebeurtenissen en grensoverschrijdend gedrag", dat herzien is op basis van een reguliere evaluatie, is aandacht gevraagd voor het verwerken van de rol en positie van vrijwilligers, cliënten onderling en derden (bijvoorbeeld leveranciers) in de notitie. De notitie is naar aanleiding daarvan aangevuld.
- Kaderbrief 2012.
Ter voorbereiding op het jaarplan- en begrotings-traject 2012 is het concept van de kaderbrief 2012 besproken. Een aantal opmerkingen is in het definitieve document verwerkt en er is een afspraak gemaakt om in 2012 apart aandacht te besteden aan de rollen van de cliëntvertegenwoordiger.
- Tragel Pluspakket 2012.
Naar aanleiding van de bespreking zijn nadere

afspraken gemaakt over de tariefstijging van de diensten uit het pakket aanvullende zorg en dienstverlening.

De Centrale Cliëntenraad is geïnformeerd over het Handboek Vrijwilligerswerk en de Tragel Agenda (jaarplan) 2012.

Een aantal keren heeft de Centrale Cliëntenraad gebruik gemaakt van de mogelijkheid ongevraagd advies te geven dan wel het initiatief genomen zaken onder de aandacht te brengen.

- De regeling waarin afspraken over de via Tragel Zorg georganiseerde cliëntvakanties staan, is aangescherpt op basis van een ongevraagd advies. Er is een richtprijs voor vakanties overeengekomen. Hiervoor is de grens aangehouden waarbij er bij bewindvoering geen toestemming van de kantonrechter nodig is. In 2012 wordt gestart met het uitbesteden van de organisatie van vakanties aan een professionele partij. Hierop is positief gereageerd.
- Naar aanleiding van signalen uit de clusters is aandacht gevraagd voor de begeleiding van zieke cliënten die niet naar dagbesteding kunnen. In het verlengde hiervan is een richtlijn tot stand gekomen op basis waarvan er op de locaties gehandeld wordt. Uitgangspunt is dat cliënten in de eigen, veilige, omgeving ziek kunnen zijn. Over de realisatie van dit uitgangspunt worden in het zorgplan op voorhand afspraken vastgelegd. Hierin hebben de cliënt zelf, zijn mantelzorgers of betrokken vrijwilligers en de begeleiding een rol.
- Beweging was in het verslagjaar een belangrijk onderwerp. De manager Expertisecentrum heeft samen met twee bewegingsagogen de raad bijgepraat over dit onderwerp en de plannen voor de komende jaren. In vervolg daarop heeft de Centrale Cliëntenraad "beweging" gekozen als thema voor de jaarlijkse contactdag met cliëntvertegenwoordigers. Tijdens deze dag konden de cliëntvertegenwoordigers zelf aan de slag met bewegingsactiviteiten, iets wat tot veel positieve reacties leidde.
- In 2010 is het voedingsconcept vastgesteld. De Centrale Cliëntenraad heeft een actieve rol genomen in de monitoring van de uitvoering en de evaluatie en haar zorg uitgesproken over de uitvoering van het concept in de dagelijkse praktijk.
- De divisiedirecteur Algemene Zorg en de betrokken clustermanager hebben een presentatie gegeven over de nieuwe visie op dagbesteding:

werk & activering. De nieuwe visie is positief ontvangen. Wel is als aandachtspunt meegegeven dat het accent niet alleen op werk en activiteiten moet liggen maar dat er ook ruimte voor ontspanning en beweging moet zijn. De opmerkingen worden in de uitwerking van de visie meegenomen.

- Naar aanleiding van een incident zijn vragen gesteld over de algemene veiligheid van locaties. Deze vragen zijn door de adviseur Veiligheid naar tevredenheid beantwoord.

Overige contacten in de organisatie

Eenmaal heeft een gezamenlijk overleg plaatsgevonden tussen de Centrale Cliëntenraad, de voorzitter Raad van Bestuur en een afvaardiging van de Raad van Toezicht.

Eenmaal heeft een overleg plaatsgevonden tussen het dagelijks bestuur van de Centrale Cliëntenraad en het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad. Tijdens het overleg is gesproken over het dienstroosten, de uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek, de begroting 2012, voeding en bewegen, verzuimbeleid en sociaal vervoer van cliënten.

De CCR onderhoudt onder andere contacten met de cliënten en cliëntvertegenwoordigers, de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht, de clustercliëntenraden en het cliëntenplatform.

Daarnaast onderhoudt de CCR contacten met landelijke belangenorganisaties in de gehandicaptensector zoals het Landelijk Steunpunt Medezeggenschap (LSR), KansPlus en het Klaverblad.

Verder is er tijdens het auditbezoek van Lloyds op 15 februari 2011 gesproken met de auditor. Er zijn dit jaar geen contacten met de Inspectie voor de Gezondheidszorg geweest.

Contacten met cliëntvertegenwoordigers

Het contact met de cliëntvertegenwoordigers verloopt voornamelijk via de clustercliëntenraden. Op de agenda van deze raden is informatie een vast agendapunt. Verder is informatie van de CCR te vinden op de website van Tragel Zorg en in het huisblad TragelInfo. De CCR heeft de communicatie met haar achterban verder verbeterd door de ontwikkeling van een eigen Nieuwsbrief. Hiervoor wordt samengewerkt met de afdeling Communicatie.

Vertrouwenslieden

Tragel Zorg heeft een intern en een extern vertrouwenspersoon en kan een beroep doen op een externe klachtbemiddelaar.



3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.6. Ondernemingsraad

De OR heeft maandelijks een overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur. De OR was bij deze overleggen, mede als gevolg van langdurige ziekte, nimmer voltallig aanwezig. Tweemaal was er een overleg waar ook een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig was. Eenmaal was er overleg tussen het dagelijks bestuur van de Centrale Cliënten-

raad en het dagelijks bestuur van de OR. Verder zijn opnieuw alle locaties en afdelingen rond de Dag van de Verpleging bezocht door OR-leden waarna een terugkoppeling van de bevindingen aan de Raad van Bestuur heeft plaatsgevonden.

Halverwege het jaar heeft, door het vertrek van de zittende ambtelijk secretaris, een wisseling plaatsgevonden in het ambtelijk secretariaat. Samenstelling van de OR ultimo 2011:

Werkgroep		
Kees de Pooter	voorzitter	P&O/dagbesteding & wonen
Patrick van Eck	vice-voorzitter	PR
Erwin de Bruijn	secretaris	PR
Valerie Bayle	lid	
Ruth Ireeuw	lid	
Greet Jacob	lid	
Marianne Kapelle	lid	Arbo
Carin Koster	lid	
Luchiena Kuipers	lid	Arbo
Dick van de Meer	lid	PR
Regin Roco	lid	
Tineke van Tilburg	lid	P&O/dagbesteding & wonen
Wessel Jan Wilten	lid	Arbo
Nicole Dikker	ambtelijk secretaris	tot 1 september 2011
Marlou Murre	ambtelijk secretaris	vanaf 1 september 2011



De OR heeft in het verslagjaar aandacht gevraagd voor de positie van en de veranderingen voor de huishoudelijk medewerkers en zorgassistenten. Zij heeft de voortgang van de ontwikkelingen actief gemonitord door enkele keren met betrokkenen in gesprek te gaan en verbeterpunten onder de aandacht van de Raad van Bestuur te brengen. Ook is er in een overlegvergadering gesproken met een vertegenwoordiging van Stoffels Bleijenberg (Vebego). De Raad van Bestuur deelt de zorgen van de OR. In het najaar heeft dit onder andere geresulteerd in een verbetering van de positie van de zorgassistenten door ze weer onder te brengen in de zorg.

Een ander punt dat veelvuldig op de agenda heeft gestaan, is het dienstroosteren. Aandachtspunten van de OR waren onder andere het driemaands-roosteren, plus- en minuren en het handhaven van de Arbeidstijdenwet. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met de extern projectleider. De aandachtspunten van de OR zijn meegenomen in de implementatie.

In het najaar heeft de OR een meerdaagse training gevolgd. Tijdens deze training is met de Raad van Bestuur en de manager P&O uitvoerig stil gestaan bij het meerjarenbeleid van de organisatie, het HRM-beleid en de rol van de OR daarin. De OR heeft naar aanleiding hiervan voor zichzelf drie speerpunten benoemd: roosteren, communicatie met de achterban én de organisatie en zelfstandige teams (uitdaging op de werkvloer, bejegening, veiligheid en verzuim).

Met de manager P&O heeft de OR de evaluatie van het beleid en de eerste uitvoering van Beoordelen & Ontwikkelen besproken. De OR heeft het belang en de noodzaak benadrukt om het beleid qua aantallen gesprekken tussen medewerker en leidinggevende conform planning uit te voeren.

De OR heeft zich positief uitgesproken over het programma Bruggen Bouwen en participeert actief waar mogelijk en wenselijk. Om de eigen beeldvorming over onderwerpen te verbeteren, heeft de OR een digitale klankbordgroep ingesteld waarin met medewerkers van gedachten gewisseld kan worden.

Gedurende het jaar zijn verschillende lopende onderwerpen ook met de OR besproken. De ondernemingsraad wordt door de Raad van Bestuur in een vroeg stadium betrokken door onderwerpen ter informatie en voor commentaar aan te bieden. De reacties van de raad worden zeer op prijs gesteld. In vrijwel alle gevallen zijn de opmerkingen en aan-

dachtspunten van de OR dan ook meegenomen in de beleids- en/of planvorming. Onderwerpen die aan de orde zijn geweest: beleid mee-eten door begeleiders, opleidingsplan, interventies met betrekking tot preventie en terugdringen verzuim, invoering van de werkkostenregeling, planning en evaluatie van de bezetting in de vakantieperiode, thuiswerken, het waarborgen van voldoende inzetmogelijkheden voor medewerkers met grote contracten, wijzigingen in de clusters en planvorming met betrekking tot vastgoed en huisvesting, begroting en formatie 2012, de ontwikkeling van een visie op dagbesteding, AWBZ- en sociaal vervoer van cliënten, werving vrijwilligers en forensische zorg.

De volgende onderwerpen zijn formeel besproken en ter advies of instemming voorgelegd:

- Instemmingsaanvraag "Klokkenluidersregeling".
- Instemmingsaanvraag "Schokkende gebeurtenissen en grensoverschrijdend gedrag".
- Instemmingsaanvraag klachtenregeling.
- Instemmingsaanvraag opleidingsbeleid.
- Adviesaanvraag deelneming Zeeuwse Zorgmensen BV.

In alle gevallen zijn gedane suggesties en opmerkingen van de OR meegenomen in het definitieve beleid dan wel zijn aanvullende vragen naar tevredenheid beantwoord.



4. Beleid, inspanningen en prestaties

Het thema voor 2011 was “Innoveren door te kijken met de ogen van de (potentiële) cliënt”. Daarmee was er in 2011 voor het eerst sinds een aantal jaren niet alleen sprake van bouwen aan de basis maar vooral ook voortbouwen op de basis.

4.1. Meerjarenbeleid

In juni 2011 kwam de lang verwachte helderheid over de toekomst van de AWBZ. Het bleek dat we de ingezette richting goed hadden ingeschat waardoor er geen fundamentele bijstelling van het meerjarenbeleid nodig is. Wel kunnen de komende wijzigingen in de AWBZ gericht in het (meerjaren) beleid verwerkt worden. Het effect van de transitie van AWBZ-begeleiding naar de WMO en de voorgenomen IQ-maatregel is percentueel gering. Het betreft een klein aantal cliënten en een beperkt deel van de omzet. Toch bereiden we ons voor op het bieden van diensten onder de WMO. Vanuit onze deskundigheid op het gebied van verstandelijk gehandicaptenzorg voelen wij een maatschappelijke verantwoordelijkheid om het regionale aanbod van passende diensten zoveel mogelijk in stand te houden. Ondersteuning van mensen met een verstandelijke beperking is een vak, we mogen er niet vanuit gaan dat anderen dat vak zomaar beheersen. Ook vinden wij het belangrijk om in alle levensfasen en op alle levensterreinen in contact te blijven met onze doelgroep. In het verslagjaar is daarom als start verkennend gesproken over en gekeken en gezocht naar een manier waarop we samen met nieuwe en oude partners de nieuwe werkelijkheid vorm kunnen gaan geven.

Het niet ingrijpend hoeven bijstellen van de koers, betekent dat er gestaag verder is gewerkt aan de realisatie van de meerjarendoelstellingen. Het uitgangspunt blijft dat we de toekomst van de gehandicaptenzorg nog steeds onzeker vinden, onder andere omdat we op termijn nog een verdergaande afslanking van de AWBZ verwachten. Wij kiezen er daarom blijvend voor onze eigen weg te gaan. Een weg die borgt dat we onze missie en zorgvisie ten uitvoer kunnen brengen onafhankelijk van die onzekerheden.

Gehandicaptenzorg is en blijft onze kerntaak. Om die taak uit te oefenen conform onze missie en zorgvisie, richten we ons niet meer alleen op de AWBZ maar op de totale zorgvraag van de cliënt ongeacht (financierings)domein. Concreet betekent dit dat we ons beraden over een aanbod dat onder

het regime van de WMO en de Zvw geleverd kan worden. We verbeteren onze positie en zichtbaarheid in de regio en gaan in het verlengde daarvan op zoek naar cliëntenstromen uit andere regio's en aanpalende zorgdomeinen.

Behoud van wie we zijn en wat we doen zit niet alleen in groei in geld en volume. Het zit ook in groei in expertise. De uitdagingen die er liggen in het betreden van nieuwe zorgdomeinen en het inrichten van zorgprogramma's en andere manieren van zorglevering vragen om stelselmatige aandacht voor de ontwikkeling van expertise. Deze expertise betreft zowel de zorg als de bedrijfsvoering.

Wij hebben verstand van gehandicaptenzorg en worden steeds beter in wat we doen. Dat is nodig om onze cliënten te kunnen ondersteunen bij het optimaal benutten van hun mogelijkheden in het leven dat zij willen leiden: “Tragel Zorg maakt je wereld groter”. Om dit te kunnen blijven doen, moeten we minimaal het huidige omzetvolume behouden. In het licht van bevolkingskrimp in de regio, vermindering van aanspraken op de AWBZ én de in het algemeen afnemende financiering van zorg betekent dit dat we moeten groeien in cliëntaantallen en expertise.

De cliënt is het uitgangspunt van ons handelen. Dat wil zeggen dat alles wat wij doen ingegeven is door het voordeel dat de cliënt hiervan heeft (klantwaarde). De cliënt krijgt van ons zoveel mogelijk maatwerk, terwijl aan de achterkant de processen op basis van cliëntprofielen efficiënt en effectief georganiseerd zijn. Dit is voor ons de manier om binnen de beperkingen van financiering, aanspraken en inzet van derden toch de cliënt dat te geven wat hij nodig heeft om het leven te kunnen leiden zoals hij het wil. En voor dat leven zetten we in op alle domeinen: wonen, welzijn en zorg.

Zorg is mensenwerk. De komende jaren zal het arbeidspotentieel dat beschikbaar is, afnemen. Daarom zetten we in op het behoud van onze medewerkers. Medewerkers moeten bij ons niet alleen kunnen groeien maar ook lang inzetbaar blijven doordat wij hen in elke levensfase passende mogelijkheden bieden. Factoren, die maken dat medewerkers vroegtijdig vertrekken zijn de beperkte mogelijkheden voor full time contracten en de beperkte doorgroeimogelijkheden (in paragraaf 4.5 wordt hier nader op ingegaan). Daarnaast worden we een aantrekkelijke werkgever waardoor medewerkers graag bij ons komen werken én

waardoor partners graag met ons samenwerken in arbeidsmarktmanagement.

Een ander belangrijk onderwerp is de inzet van ICT. Met investeringen in ICT verbeteren we niet alleen de bedrijfsvoering maar ook onze dienstverlening. Om dit te realiseren hebben we ingrijpende wijzigingen in de ICT-infrastructuur doorgevoerd. Daarnaast zetten we in op digitale cliëntcommunicatie en de inzet van ICT in de zorg zelf.

Samen

Om dit alles te realiseren, gaan we uit van samenwerking. We kunnen niet alles zelf doen en hoeven dat ook niet. Daarom zoeken we partners om onze doelen mee te realiseren. Die partners vinden we in en buiten de regio én in en buiten de gehandicaptenzorg.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt duidelijk gemaakt hoe de uitgangspunten van het meerjarenbeleid hebben doorgewerkt op de onderscheiden beleidsterreinen.

4.1.1. Vooruitblik 2012

In 2012 werken we, op basis van het meerjarenbeleid, aan de hand van drie thema's:

- de toegevoegde waarde voor cliënten vergroten;
- de marktpositie versterken;
- ruimte voor vakmanschap.

Deze thema's zijn vertaald in een aantal concrete doelen. Deze doelen zijn gekoppeld aan de drie pijlers van onze organisatie: cliënt & zorg, medewerkers en bedrijfsvoering.

De toegevoegde waarde voor cliënten wordt vergroot door zelfredzaamheid te stimuleren. Concreet betekent dit aandacht voor de inzet en uitbreiding van het sociale netwerk. Maar ook dat we in het organisatiebrede programma Bruggen Bouwen met elkaar in gesprek gaan over waarden om invulling te geven aan begrippen als autonomie en respect voor cliënten. Daarnaast zetten we onder andere in op ketenzorg, beweging en het gebruik van ICT in en voor de zorg.

De marktpositie wordt onder andere versterkt door beter zichtbaar, vindbaar en bereikbaar te zijn. Ruimte voor vakmanschap krijgt vorm door in allerlei facetten uitwerking te geven aan het thema duurzaam inzetbaar. Een ander belangrijke insteek is de inzet van kennisc groepen waardoor kennis multidisciplinair verrijkt wordt en breed beschikbaar

baar komt in de organisatie.

4.2. Algemeen beleid

Net als in het voorgaande jaar is er in 2011 gewerkt met een "Agenda Tragel Zorg". In deze agenda zijn doelen, acties en te behalen resultaten benoemd op de deelgebieden cliënten, medewerkers en bedrijfsvoering. Het totaal is in de context van de externe ontwikkelingen en de omgeving van Tragel Zorg geplaatst. De agenda heeft als leidraad gefunctioneerd en maakte het mogelijk de juiste focus te behouden en met iedereen intern en extern het gesprek aan te gaan over zijn aandeel in het grote geheel.

4.2.1. Cliënten

Tragel Zorg ontleent haar bestaansrecht aan passende zorg en dienstverlening voor haar cliënten. Cliëntvolgende bekostiging gaat ervan uit dat de cliënt en/of zijn vertegenwoordiger de regie heeft in de organisatie van zijn zorg. Zorg en dienstverlening komen tot stand in de dialoog tussen cliënt en zorgaanbieder. Het aanbod zorg en dienstverlening richt zich op de vraag van de cliënt en vindt zijn kaders in wet- en regelgeving en een gezonde bedrijfsvoering.

We passen ons aanbod zorg en dienstverlening continue aan de nieuwe tijd aan. Een dienstencatalogus met daarin modules van verzekerde en aanvullende zorg maakt inzichtelijk welke zorg geleverd kan worden en welke eigen bijdrage daarbij eventueel van toepassing is. De cliënt stelt in overleg zijn zorgarrangement samen gebaseerd op zijn indicatie en persoonlijke zorgvraag.

In 2011 is geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de begeleiding, dagbesteding, voeding & schoonmaak en behandeling.

Begeleiding

De verdere professionalisering van de begeleiding is gezocht in het differentiëren in doelgroepen, het structureel toepassen van begeleidingsmethodieken en het verbeteren van de samenwerking tussen de zorgdivisies en clusters.

De beide zorgdivisies hebben, in het licht van toekomstige ontwikkelingen in de (gehandicapten) zorg, hun doelgroepen gespecificeerd. Voor elke doelgroep is in kaart gebracht wat op basis van de marktvraag het aanbod voor verblijf, begeleiding,



4. Beleid, inspanningen en prestaties

behandeling, zorg, werken en welzijn moet zijn. Om dit in de praktijk te kunnen realiseren, leidden de keuzes in een aantal gevallen tot verschuiving van locaties tussen clusters en zorgdivisies.

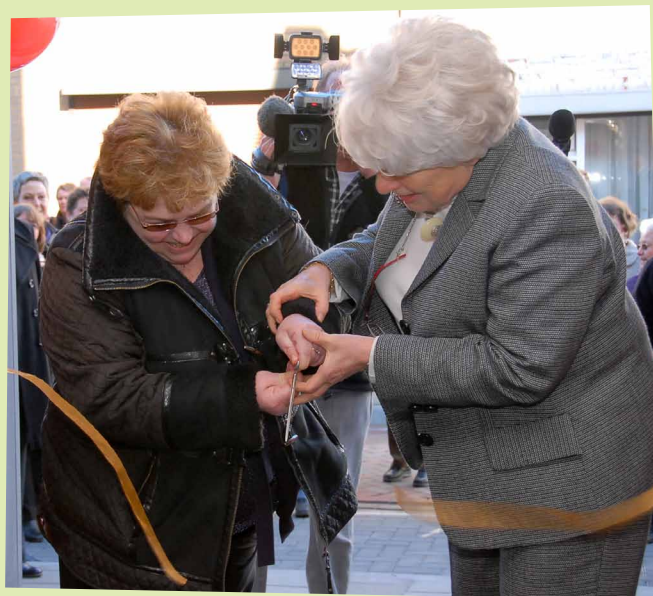
Tragel Zorg heeft de visie Gentle Teaching voor haar cliëntbenadering gekozen. Er is gestart met scholing van begeleiders in de principes van Gentle Teaching. Ook is er een opleidingsmodule in de TragelAcademie ontwikkeld. Naast deze basis is gestart met een verkenning van passende methodieken voor onderscheiden cliëntgroepen. De gedragsdeskundigen hebben een aantal methodieken gekozen die ze verder onderzoeken op bruikbaarheid door er, onder andere, ervaring mee op te doen.

Voor de oudere cliënten is inmiddels de Urlingsmethodiek geïntroduceerd, een methodiek die specifiek ontwikkeld is voor oudere en dementerende mensen met een verstandelijke beperking. De begeleiders van het cluster Ouderen zijn hierin geschoold. Voor de laag niveau cliënten is gestart met een proef die moet uitwijzen of de domeinen van kwaliteit van bestaan en persoonsgerichte ondersteuningsmethodieken (POS) passende instrumenten zijn. Voor cliënten met een grote behoefte aan veiligheid en structuur, wordt vanuit Gentle Teaching, de Transactionele Analyse (een theorie over persoonlijkheid van mensen, hun gedrag, communicatie en verandering) gebruikt als middel om de begeleiders concrete handvatten te geven in begeleidingsstijl. Scholing van medewerkers die met deze groep werken, heeft zich gericht op omgaan met agressie; niet alleen op de beheersing ervan, maar juist ook op voorkomen en signaleren.

De begeleiding is mede verbeterd door in te steken op interne samenwerking en kennisuitwisseling. Vrijwel alle locaties krijgen te maken met ouder wordende cliënten. De specialistische kennis van het cluster Ouderen wordt intern uitgewisseld. Hierbij wordt samengewerkt met een Specialist Ouderengeneeskunde die voor een aantal uur per week vanuit VV&T-organisatie Curamus bij Tragel Zorg gedetacheerd is. Ook is er een verpleegkundige met specifieke kennis en ervaring op het gebied van de ouderenzorg.

Het algemene ouderenbeleid van Tragel Zorg is, op basis van een afstudeeronderzoek, herschreven. Dit wordt in 2012 geïmplementeerd, zodat de kennis van het cluster Ouderen én van het Expertisecentrum, op een gestructureerde wijze bij ouder wordende cliënten toegepast kan worden.

Commissaris van de Koningin in Zeeland opent locatie Houtenkwartier in Hulst



Op 17 maart 2011 heeft Commissaris van de Koningin, mevrouw drs. K.M.H. Peijs, het Houtenkwartier in Hulst geopend. Onder grote belangstelling knipte zij samen met een van de bewoners het lint door waarna zij een rondleiding kreeg en bij een van de bewoners in het appartement op bezoek ging. Ook kreeg zij de helft van een door cliënten gemaakt kunstwerk aangeboden voor op haar werkkamer. De andere helft blijft in het Houtenkwartier. Het Houtenkwartier is een door Woonstichting Hulst gerealiseerd complex met 21 appartementen waar cliënten zelfstandig wonen en extramuraal begeleiding krijgen. Ook is er een geclusterde woning met acht studio's voor cliënten met bijkomende psychiatrische problematiek.

Andere expertise die wordt uitgewisseld ligt op het terrein van, bijvoorbeeld, autisme en NAH (Niet Aangeboren Hersenletsel).

Ten behoeve van de relatief nieuwe doelgroep (j)LVG is onderzocht wie onze externe samenwerkingspartners zouden kunnen zijn. Een langdurige verkenning met Juvent heeft uiteindelijk tot de constatering geleid dat er voordeel is te behalen door op individueel cliëntniveau samen te werken. Intussen zijn er ook contacten met andere aanbieders waar een beroep op ervaring en expertise gedaan kan worden.

Ten behoeve van het zorgaanbod is ook hier de methodiekontwikkeling in gang gezet. De implicaties voor het personeel zijn benoemd in competenties, waar de medewerkers nu ook op gescreend worden, en waar afspraken in het kader van de gesprekken over beoordeling en ontwikkeling (zie ook paragraaf 4.5.2) op gebaseerd worden. De opleidingsbehoefte is in kaart gebracht en opgenomen in het scholingsaanbod van de TragelAcademie. Het aanbod voor dagbesteding is nog in ontwikkeling.

In de dagbesteding wordt gewerkt met een gedifferentieerd aanbod en zijn belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van samenhang hierin. Enerzijds om Tragel Zorg beter te kunnen profileren met producten en diensten, anderzijds om kennis over specifieke technieken uit te wisselen (bijvoorbeeld hout, keramiek en textiel).

In de extramurale zorg heeft professionalisering langs twee lijnen plaatsgevonden. Enerzijds door het organiseren van themabijeenkomsten voor de teams. Tijdens de bijeenkomsten stonden onderwerpen en casuïstiek waar begeleiders veelvuldig mee te maken krijgen centraal. Bijvoorbeeld schuldproblematiek, relatie met jeugdzorg, de rol van maatschappelijk werk, bemoeizorg en psychiatrische ziektebeelden. Anderzijds is gestart met intervisiebijeenkomsten waarbij eerst de methodiek is getest waarna groepen zelfstandig aan de slag konden. Door deze inspanningen zijn medewerkers beter toegerust voor het uitoefenen van hun functie.

De professionalisering van begeleiding heeft, ten slotte, een impuls gekregen doordat in 2011 alle medewerkers die niet voldoende gekwalificeerd waren voor hun functie, passende scholing hebben afgerond.

Werk & activering

In 2010 zijn de ontwikkelmogelijkheden van de dagbesteding in kaart gebracht. Hieruit is een aantal aandachtspunten gekomen: bepalen van de visie op en positionering van de dagbesteding en het onderscheiden van doelgroepen om de intrinsieke waarde en exploitatie van de dagbesteding te verbeteren. In het verslagjaar is hieraan, onder andere met geormerkte financiering van het Zorgkantoor, gewerkt. Dit heeft geleid tot een hernieuwde visie op dagbesteding:

“Tragel Zorg spreekt over zinvol werk en zinvolle activiteiten, die bijdragen aan de kwaliteit van het bestaan. Het is gericht op ontwikkeling, doorstroming en perspectief en afgestemd op de interesse en talenten van de cliënten. Cliënten hebben mede zeggenschap in de keuze van hun werk en activiteiten. Werken is gelijkwaardig aan wonen, maar niet hetzelfde. Voor elke doelgroep is er een aanbod, maar dit betekent niet dat Tragel Zorg alles zelf aanbiedt.”

De visie is halverwege het jaar gepresenteerd waarna gestart is met een stapsgewijze implementatie. De volgende stappen zijn gezet.

- **Matchingsysteem**
Er is gewerkt aan een systeem met twee blauwdrukken. Eén vanuit de werklocatie en één vanuit de cliënt. Het systeem wordt gevuld met de functie-eisen van de werkplek. Aansluitend worden interviews bij cliënten afgenomen waarin hun capaciteit wordt vastgelegd. Als beide blauwdrukken zijn gevuld, kan de individuele cliënt gematched worden. Hierdoor wordt duidelijk of de cliënt de meest passende werk- of activeringsomgeving heeft.
- **Vacaturebank**
Er zijn stappen gezet om een digitale vacaturebank te ontwikkelen die op termijn via de website beschikbaar komt voor zowel interne als externe cliënten.
- **Activeringsplan/ontwikkelplan**
Er loopt een proef met de methode “kleine stapjes” voor laag- tot middenniveau cliënten. Voor de cliënten van hoog niveau en potentie tot (on)betaald werk zijn de jobcoaches van Tragel Zorg opgeleid in de toepassing van de MELBA-methodiek (een methodiek waarmee passend werk in kaart kan worden gebracht).
- **Sinds maart 2011 is een adviseur werk & activering actief met onder andere acquisitie als taak.** Externe bedrijven worden bezocht om de diensten en producten van Tragel Zorg onder de aandacht te brengen. Dit heeft geresulteerd in een netwerk van bedrijven en organisaties die interesse tonen door producten en diensten af te nemen.
- **Op 1 juli 2011 is het merk Tragel Shop gelanceerd.** Dit bestaat uit een unieke combinatie van producten die in elk verkooppunt, de Tragel Shops, verkocht worden. Bij elk product hoort een boekje met informatie over het product en de makers ervan. Elk seizoen wordt een nieuwe



4. Beleid, inspanningen en prestaties

lijn geïntroduceerd waaraan door verschillende locaties samen gewerkt wordt. De volgende stap is de ontwikkeling van een standaardassortiment dat door verschillende doelgroepen met een betrouwbare levertijd gemaakt kan worden.

Ook op andere fronten zijn nieuwe vormen van werk opgestart. Zo is er een ambulante groep die onder leiding van een begeleider klussen doet. Bijvoorbeeld bij de Zeeuwse Reinigingsdienst, tuinwerk bij particulieren, auto's wassen en allerlei andere interne en externe klussen. Voor Arek worden huis-aan-huisbladen ingestoken en rondgebracht. Bij het insteken en rondbrengen zijn verschillende doelgroepen betrokken. Verder wordt er productiewerk gedaan voor (industriële) afnemers en werkt een aantal cliënten bij leveranciers van Tragel Zorg (schoonmaak, glasbewassing en aflevering van producten schoonmaak & voeding op locatie).

Vanuit de dagbesteding is deelgenomen aan de pilot "Leren van professionaliteit" van brancheorganisatie VGN. De focus lag op de verdere professionalisering van de dagbesteding en het in kaart brengen van de benodigde competenties van een begeleider dagbesteding versus een begeleider wonen. Het resultaat hiervan is gepresenteerd tijdens een slotbijeenkomst in september. Hier is het project met veel enthousiasme ontvangen. De conclusie is dat in de basis de competenties erg vergelijkbaar zijn, maar dat de begeleider dagbesteding aanvullende competenties nodig heeft zoals specifieke vakkennis op het gebied van activiteiten, producten en werkwijzen. Maar er is ook sprake van aanvullende persoonlijke competenties zoals het lef om te ondernemen.

Voor cliënten die mogelijkheden hebben om in het vrije bedrijf te werken, is ingestoken op jobcoaching. Mogelijkheden uit de WMO en de uitvoering van UWV-trajecten voor nWajong'ers worden onderzocht en waar dat kan, benut. Dit heeft geresulteerd in klein aantal nieuwe cliënten dat met ondersteuning van een jobcoach aan het werk is. De markt hiervoor zit echter op slot, mede doordat er door andere reïntegratiebedrijven langlopende afspraken zijn gemaakt over aantallen gegunde trajecten. Omdat Tragel Zorg pas vanaf 2011 in het bezit is van een UWV-erkenning is er sprake van een gemiste aansluiting. In de komende tijd onderzoeken we of die in het kader van de WMO alsnog gevonden kan worden.

Tragel shop



Wethouders J.M. van Schaik en C.L.. Liefding van de gemeente Terneuzen ontvangen een product uit de nieuwe huis & tuin-lijn van Tragel Shop.

Voeding & schoonmaak

In 2010 zijn de servicepakketten voor voeding en schoonmaak geïntroduceerd. Het doel was de diensten aan te bieden in een op karakteristieken van de locaties toegespitst pakket zodanig dat de kwaliteit van zowel voeding, zorg assisterende taken als schoonmaak op het gewenste niveau is en schaalvoordelen gerealiseerd worden. De belangrijkste uitgangspunten van de servicepakketten zijn:

- indien mogelijk cliënten actief betrekken bij de uitvoering van activiteiten;
- de cliënt die activiteiten uitvoert, wordt begeleid door een gekwalificeerde begeleider;
- als er geen betrokkenheid is van de cliënt wordt de activiteit zo efficiënt en effectief mogelijk uitgevoerd;
- alle activiteiten moeten voldoen aan de geldende wet- en regelgeving;
- de kwaliteit moet omhoog en de voeding moet voldoen aan de richtlijnen gezonde voeding;
- het aangeboden pakket past binnen de AWBZ-kaders.

Vanaf januari 2011 zijn schoonmaak en zorg assiserende taken ondergebracht in de service-unit van het ServiceBedrijf. Hiermee is een splitsing aangebracht tussen de aansturing van zorg gerelateerde taken (clustermanager) en schoonmaak en zorg assiserende taken (service-unit). Over de inzet zijn in samenwerking tussen clusters en de Service-unit dienstverleningsovereenkomsten overeengekomen. Gedurende het jaar bleken deze echter niet concreet genoeg. De hoeveelheid in te zetten uren waren helder afgesproken maar over de bijhorende werkzaamheden was onduidelijkheid. Daarom zijn gedurende het jaar op alle locaties instructiekaarten voor de schoonmaak gekomen.

De invoering van de servicepakketten geeft meer zicht op kwaliteit, proces en kosten. Wel is er sprake van een wisselende tevredenheid over het resultaat. Daarom wordt in 2012 op basis van de uitkomsten van een evaluatieonderzoek gewerkt aan verbetering. Ook bleek de relatie tussen de zorg assiserende taken en zorg gerelateerde taken groter dan ingeschat waardoor besloten is de zorgassistenten uit de service-unit te halen en terug te brengen in de zorg.

Als vervolg op de servicepakketten voeding en schoonmaak is een aanzet tot de ontwikkeling van servicepakketten voor wassen en strijken gemaakt. Er is een proef gestart met het uitbesteden van wassen en strijken. De ervaringen uit die proef worden gebruikt bij de ontwikkeling van de pakketten. De proef loopt door tot maart 2012. Verwacht wordt dat de servicepakketten wassen en strijken in 2012 ontwikkeld zijn en geïmplementeerd kunnen worden.

Expertisecentrum 2011

De kwalitatieve ontwikkeling van het Expertisecentrum is doorgezet. Eén van de belangrijke thema's was de verdere professionalisering van alle vakgroepen, zowel op de behandel- als op de kennisfunctie. Binnen de meeste vakgroepen worden opleidingen gevolgd (opleiding AVG, sensomotorische integratie, transactionele analyse, NLP, psychodiagnostiek enzovoort) of begeleidt men medewerkers in opleiding en of stagiaires (AVG in opleiding, opleiding orthopedagogiek, CIOS). Men neemt deel aan congressen als deelnemer of als spreker. Multidisciplinaire samenwerking is een ander belangrijk thema. Zowel in het Expertisecentrum, als in de organisatie als geheel, komt dit goed op gang

in de vorm van structurele samenwerking tussen vakgroepen, maar ook in de vorm van kennisgroepen die multidisciplinair zijn samengesteld. Kennisgroepen zijn er op de gebieden (j)LVG, ouderen, ernstige meervoudige beperkingen, voeding (leeten drinkteam), beweging, valpreventie en seksualiteit.

Qua organisatie zijn vakgroepvoorzitters geïntroduceerd en is de overlegstructuur van het Expertisecentrum opnieuw ingericht. De efficiëntie is hierdoor toegenomen.

Binnen de medische en verpleegkundige dienstverlening stond het opzetten van een goed functionerende verpleegkundige bereikbaarheidsdienst op de voorgrond én, in samenwerking met de TragelAcademie, het geven van instructie en onderwijs aan medewerkers op het gebied van verpleegkundige taken en de bijbehorende autorisaties.

Een van de artsen verstandelijk gehandicapt heeft de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Ter gelegenheid van het afscheid is een succesvolle, druk bezochte conferentie georganiseerd over AVG-zorg met als titel "Andere tijden, andere artsen".

Artsen en gedragsdeskundigen zijn benoemd als hoofdbehandelaars en verantwoordelijk voor de verwijzingen voor behandeling door paramedici, vaktherapeuten (in 2011 zijn psychomotorische therapie en creatieve therapie geïntroduceerd) en voor het bewegingsaanbod van de bewegingsagogen. Er zijn indicaties ontwikkeld voor beweging op verwijzing door een hoofdbehandelaar, en er wordt een niet aan behandeling gerelateerd bewegingsaanbod ontwikkeld. Doel is meer cliënten te laten bewegen door een breed bewegingsaanbod te creëren binnen en buiten Tragel Zorg aan te bieden.

Het Expertisecentrum heeft een poliklinische functie in het ziekenhuis in Terneuzen. De aanvragen voor de eerstelijns-erkenningen voor fysiotherapie en GZ-psycholoog zijn in 2011 verkregen, zodat de polikliniek uitgebreid kan worden met deze functies. De contracten hiervoor zijn toegezegd door de grootste zorgverzekeraars die actief zijn in de regio. De GZ-psycholoog heeft via de poli reeds een aantal cliënten in onderzoek gehad. De eerstelijns-erkenning voor de fysiotherapeuten is op dit moment vooral zinvol voor de behandeling van patiënten op aanvraag van Revalidatiecentrum De Wielingen.



4. Beleid, inspanningen en prestaties

De samenwerking met huisartsen in het project “Eerstelijns spreekuur voor mensen met een verstandelijke beperking / leerproblemen Kanaalzone Terneuzen”, is succesvol. Dit project behelst de samenwerking tussen Tragel Zorg en huisartsenpraktijk Triniteit waarbij als uitgangspunt geldt dat de dagelijkse eerstelijnszorg door een huisarts (in samenwerking met praktijkverpleegkundigen) wordt geboden en dat de medische zorg die te maken heeft met de handicap geboden wordt door de AVG. Deze samenwerking is mogelijk gemaakt door subsidie van Robuust, een ondersteuningsstructuur voor eerstelijns gezondheidszorg, en aanvullende subsidie van de provincie Zeeland.

Aanleiding voor dit project was dat huisartsen steeds meer patiënten met een verstandelijke handicap in hun praktijk krijgen. De eerstelijns is echter nog niet toegerust voor de specifieke gezondheidsbehoeften van deze mensen en er is daarom behoefte aan samenwerking met artsen die gespecialiseerd zijn in de medische zorg voor deze doelgroep. Doel van het project is dat mensen met een verstandelijke beperking gewoon bij de huisarts terecht kunnen, dat de huisarts meer inzicht krijgt in de bijzondere problematiek van deze doelgroep en dat er meer onderling overleg en samenwerking ontstaat tussen huisarts en AVG. Het project heeft intussen aangetoond dat de samenwerking meerwaarde heeft voor patiënt en dokter. In een conferentie in juni 2012 zullen de resultaten worden gepresenteerd en toegelicht. Vanuit de zorgverzekeraars is de vraag gesteld om een (triage-)systeem te ontwikkelen waarmee bepaald kan worden of de patiënt naast huisartsenzorg AVG-zorg nodig heeft.

Extramurale zorg

De productieruimte is volledig benut en er is daardoor meer productie gerealiseerd dan de voorgaande jaren. Dit is niet alleen te danken aan nieuwe aanvragen voor extramurale dienstverlening maar ook door het efficiënter registreren van de dienstverlening en het optimaal gebruik van het in 2010 in gebruik genomen registratiesysteem NEDAP.

De extramurale zorg krijgt binnen twee jaar te maken met de verschuivingen tussen AWBZ en WMO. Hoewel het effect heeft op een beperkt aandeel van de totale omzet zijn er wel risico's. De instandhouding van het kinderdagcentrum en de verschillende opvangvormen, waaronder kort verblijf, vallen hierin het meeste op. Er zijn daarom contacten met

de gemeenten gelegd om al in een vroeg stadium proactief te werken aan een goede oplossing. Tijdig inzicht in alternatieven is voor mensen met een verstandelijke beperking belangrijk omdat, meer nog dan bij normaal begaafden, veranderingen alleen via kleine stappen kunnen worden gerealiseerd.

Forensische zorg

In het licht van uitbreiding van dienstverlening naar aanpalende domeinen zijn de mogelijkheden verkend om forensische zorg aan mensen met een verstandelijke beperking te leveren. Uit het onderzoek werd duidelijk dat die dienstverlening overeenkomt met de dienstverlening aan doelgroepen met complexe zorgvragen die al in huis zijn. Voor 2012 is daarom een beperkte afspraak gemaakt met het Directie Forensische Zorg van het Ministerie van Veiligheid & Justitie.



Clïënt Tragel Zorg wint zilveren plak bij de Special Olympics. Op de voorgrond: Irma van Duyn en Marco van de Boogaart. Achter van links naar rechts: Henk Vonk, Jack Cleven, Benny Borgt en Jan de Jonge, vrijwilligers van Tragel Zorg en begeleiders van de wielerploeg.

4.2.2. Medewerkers

In de zorg ontstaat in de komende jaren een tekort aan Nederlandse arbeidskrachten. De regio kampt daarnaast met krimp wat de beschikbaarheid van arbeid verder onder druk zet. Tegelijk blijft het oostelijk deel van de regio een aantrekkelijke werkgever voor begeleiders uit België die in de gehandicaptenzorg willen werken. Het is van belang om personeel aan ons te binden teneinde te kunnen blijven beschikken over voldoende gekwalificeerd personeel. We ontmoeten en vinden mensen in hun passie voor het werken in de gehandicaptenzorg en hun keuze voor Tragel Zorg. We worden echter ook al enige tijd geconfronteerd met een, in onze ogen, relatief hoge uitstroom op eigen verzoek. Dat heeft onder andere te maken met de beperkte mogelijkheden voor interne mobiliteit en de beperkte mogelijkheden voor full time dienstverbanden die een organisatie als de onze heeft. Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op de langere termijn is het echter van belang medewerkers blijvend te motiveren bij ons te werken en als sector condities daarvoor te creëren. Ons beleid om planmatig te investeren in ontwikkelingsmo-

gelijkheden en perspectief zetten we daarom door. Het doel is een flexibel personeelsbestand waarin medewerkers op het juiste moment, op de juiste plek en met de juiste competenties ingezet worden.

Om steeds te kunnen beschikken over personeel dat voldoende gekwalificeerd is, zetten we blijvend in op het verwerven en onderhouden van de juiste competenties. Hiervoor hebben een opleidingsbeleid dat de basis is voor de jaarlijkse opleidingsplannen. Die plannen worden geëffectueerd met het interne instrument TragelAcademie. Afspraken over de wijze waarop we met elkaar, onze stakeholders en de organisatie omgaan, liggen vast in een gedragscode. Daarnaast besteden we aandacht aan veiligheid zodat mensen zich zowel fysiek als sociaal veilig voelen in hun werk. In het verslagjaar hebben we daartoe een aantal netwerken ingericht.

We zijn gestart met het programma Bruggen Bouwen waarin verbetering van de onderlinge verbinding in de organisatie en ruimte voor vakmanschap centraal staat.



4. Beleid, inspanningen en prestaties

“In Bruggen Bouwen maken we ruimte om samen het Trigel Zorg van morgen te bouwen. We willen uitgaan van de kracht van de cliënt en klaar zijn voor wat er op ons af komt. We gaan samen kijken hoe we - op alle niveaus - onze werkwijzen kunnen verbeteren. Dit doen we door met elkaar in gesprek te gaan tijdens bouwciners en van elkaar te leren in teamsessies. Het succes is afhankelijk van ieders inbreng.”

Het programma wordt in drie sporen uitgevoerd. Persoonlijke ontmoeting vindt plaats in zogenaamde bouwciners waarin het management en medewerkers tijdens een hapje eten met elkaar in gesprek gaan over (kern)waarden en de eigen inbreng bij verandering. Teams gaan met elkaar aan het werk in teamontwikkelingsessies en overkoepelend worden, met behulp van LeanSixSigma, stapsgewijs processen verbeterd. Omdat dit programma bijdraagt aan een duurzame verbetering van de kwaliteit van zorg worden, met goedkeuring van het Zorgkantoor, in 2012 hiervoor de zogenaamde “Agema-gelden” benut.

De in het verslagjaar geboekte resultaten zijn verantwoord in paragraaf 4.5.2.

4.2.3. Bedrijfsvoering

In het verslagjaar zijn diverse stappen gezet op weg naar de realisatie van de meerjarendoelstellingen.

ICT en informatiemanagement

De bestaande ICT-infrastructuur was onvoldoende toekomstbestendig. Om onze ambities waar te kunnen maken, waren vergaande stappen nodig. De afgelopen jaren hebben daarom in het teken gestaan van de verbeteringen in de ICT-infrastructuur en de veranderingen die de wisseling van netwerkleverancier met zich meebrachten. Het onthechten van oude leverancier ZorgSaam en ook de implementatie van de contracten met de nieuwe leverancier Qurius bleek taaiere materie dan vooraf gedacht. Op dit moment beschikken we echter over een stabiel netwerk waarmee we met vertrouwen de toekomst in kunnen.

De inspanningen hebben duidelijk gemaakt dat de komende jaren extra geïnvesteerd moet worden in informatiesystemen die enerzijds het werk in de zorg vergemakkelijken, ons in staat stellen verantwoorde keuzen te maken en verantwoording af te leggen aan stakeholders ((cliënt)vertegenwoordigers, zorgkan-

toor, overheid) en anderzijds een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering mogelijk maken. Om dit te realiseren is in de organisatie onderscheid gemaakt tussen ICT als interne dienstverlener (monitoren netwerkstabiliteit, interne ICT-services en applicatiebeheer) en informatiemanagement als staffunctie waar op basis van proces- en informatieanalyses afwegingen worden gemaakt om processen verantwoord verder te digitaliseren.

Daarnaast is er dit jaar energie gestoken in het digitaliseren en uniformeren van het onderdeel zorgplan in het Elektronisch Cliënten Dossier en het toevoegen, en daarmee het beschikbaar komen, van informatie vanuit meerdere disciplines in de organisatie. Het Servicebedrijf heeft een Facilitair Management Informatie Systeem aangeschaft en geïmplementeerd om haar interne processen en dienstverlening te stroomlijnen en te verbeteren.

Het renovatietraject Hoevedreef was aanleiding om standaarden in te voeren op de ICT-domeinen camera- en akoestische bewaking, persoonsbeveiliging, telefonie en netwerkverbindingen.

Ten slotte is voor een aantal onderdelen een voorbereiding op de migratie naar andere software gestart, dan wel is een migratie gerealiseerd. Dit betreft bijvoorbeeld het personeelsinformatiesysteem, het kwaliteitsmanagementsysteem en de applicatie die het proces dienstroosten ondersteunt.

Vastgoed

In het eerste kwartaal is de nota “Uitgangspunten Vastgoed” vastgesteld. Hierin staan de strategische uitgangspunten waaraan vastgoed moet voldoen en waarmee keuzes kunnen worden gemaakt. Ook staan daarin per doelgroep de eisen (volume en functionaliteit) vermeld, waaraan huisvesting moet voldoen. Deze nota vormt de basis voor beslissingen met betrekking tot vastgoed en huisvesting. Het strategisch perspectief op vastgoed is vastgelegd in het meerjarenbeleidsplan. Uitgangspunt van dit perspectief is dat de aandacht zich vooral richt op het bieden van goede en bij de zorgvraag passende huisvesting.

Om de waarde en kwaliteit van het vastgoed te behouden, plegen we het hele jaar gericht onderhoud. Hiervoor is het Lange Termijn Onderhoudsplan geactualiseerd voor het onderhoud in de periode 2012 - 2022. De actuele stand van alle gebouwen is opgenomen en er is doorgerekend welke inspanning er in de planperiode nodig zijn om de gebouwen in stand te houden.

In het verslagjaar is de renovatie van locatie Hoevedreef in Clinge gerealiseerd. Deze locatie is bestemd voor cliënten met complexe zorgvragen waaronder (j) LVG. De groei van het aantal cliënten met een (j) LVG indicatie is langzamer gegaan dan voorzien mede door de vertraging in de renovatie waardoor de locatie eerst in december 2011 volledig in gebruik kon worden genomen.

In Terneuzen is in samenwerking met wooncorporatie Clavis de voorbereiding gestart voor de bouw van een appartementencomplex waar, in de komende jaren, cliënten van Tragel Zorg gebruik van zullen maken. In het complex, voorzien aan de Amberboomstraat, heeft iedere cliënt een eigen appartement en kan men elkaar ontmoeten in een gemeenschappelijke ruimte. In het complex komt ook een zorgsteunpunt. Na realisatie van de bouw zullen in eerste instantie de cliënten van voormalig GVT “de IJsselhof” in Terneuzen naar de nieuwe locatie verhuizen.



Directeur-bestuurder R. de Ridder van Clavis en voorzitter Raad van Bestuur J. Stelwagen van Tragel Zorg tekenen de overeenkomst voor de bouw van locatie de Amberboomstraat.

In 2011 is duidelijk geworden wat de betekenis is van de invoering van de NHC (Normatieve Huisvesting Component) voor de financiering van de huisvesting. De belangrijkste verandering betreft het feit dat er geen financiering van gebouwen meer zal zijn maar dat in 2018 de financiering de optelsom is van de vergoeding die elke cliënt meebrengt. Het nieuwbouwproject in Terneuzen is op basis van deze nieuwe uitgangspunten opgezet.

Facilitaire zaken

Om slim en efficiënt services aan te bieden, is het aanbod van het Servicebedrijf vereenvoudigd. voor voeding, schoonmaak en vervoer. Voor voeding wordt samengewerkt met Fresh Food Services die zowel verse producten als maaltijdcomponenten aan huis levert. Locaties nemen op basis van servicepakketten, passend bij hun doelgroep, deze dienst af en bestellen via internet. Schoonmaak is ondergebracht in een service-unit van waaruit op basis van servicepakketten diensten op locatie geleverd worden. Stofveters Bleijenberg (Vebego) is hier partner.

Voor vervoer zijn vergaande stappen gezet. De vervoersbehoefte van cliënten is de laatste jaren groter geworden waarbij er sprake was van een slechte sturing op de totale vervoersbehoefte, een gebrek aan managementinformatie en eenduidige kwaliteitsnormen. Naast wijzigingen in de regelgeving en de nacalculatie waren dit redenen om de vervoersvoorzieningen voor AWBZ-vervoer en sociaal vervoer te herzien.

Eind 2011 is het AWBZ-vervoer ondergebracht bij één externe leverancier, consortium Taxi Zeeuws Vlaanderen. Deze leverancier organiseert het vervoer efficiënt onder overeengekomen kwaliteitsnormen en levert bijhorende managementinformatie. Hiermee is het AWBZ en WMO-vervoer geregeld. In 2012 wordt onderzocht op welke wijze Tragel Zorg het sociaal vervoer, wat geen AWBZ-verstrekking is, verder kan faciliteren.

Bij de inkoop van diensten en producten is de schaal-grootte beter benut door het terugbrengen van het aantal leveranciers en raamovereenkomsten af te sluiten. Er wordt toegewerkt naar het standaardiseren van 75% van de leverancierspakketten, die bij de beste leverancier worden ondergebracht. Hierdoor wordt bestellen eenvoudiger en worden kosten beter voorspelbaar.

Marketing & Communicatie

Tragel Zorg biedt een totaalpakket aan diensten aan alle mensen met een verstandelijke beperking ongeacht bijkomende problematiek. Mede doordat in het verleden is gekozen voor kleinschalige voorzieningen in de regio, blijkt exploitatie van vooral de kleine locaties met lichtere zorgvragen moeizaam. We zijn daarom gestart met het gesprek over de toekomstbestendigheid van ons aanbod. Maatschappelijke verantwoordelijkheid maakt het maken van keuzes, die mogelijk leiden tot herstructurering van aanbod



4. Beleid, inspanningen en prestaties

in een regio waar soms al sprake is van beperkte voorzieningen, niet eenvoudig.

Het aanbod van Trigel Zorg is beter zichtbaar geworden door op de website van alle producten en diensten een beschrijving op te nemen. Ook is er een aparte pagina voor het aanbod van de Trigel Shop. Tijdens de landelijke Open Dag van de Zorg waren alle dagbestedingslocaties te bezoeken, waarvan veel mensen gebruik hebben gemaakt.

De opening van locatie Houtenkwartier in Hulst is aangegrepen om de nieuwe manier van zorg leveren (individueel aan cliënten die een eigen appartement bewonen) over het voetlicht te brengen. Na de opening hebben diverse geïnteresseerden uit binnen- en buitenland een bezoek gebracht aan de locatie.

Onder de vlag van het Trigel Pluspakket is gewerkt aan een betere opzet en afhandeling van de cliëntvakanties. Met ingang van 2012 worden deze vakanties georganiseerd en administratief afgehandeld door Reizen Van Laere.

Trigel Zorg staat op nummer 16 van de Markant-top 25 van VG-organisaties die zich het meest inspannen op het gebied van digitale cliëntcommunicatie. Wij vinden het belangrijk dat cliënten kunnen participeren in de digitale samenleving. Trigel Zorg is daarom medeoprichter van Link4All. Link4All is een landelijke organisatie waarin een aantal VG-organisaties uit de verstandelijk gehandicaptenzorg participeert. Link4All ontwikkelt een internet- en communityplatform waaronder toepassingen ontwikkeld worden die cliënten in staat stellen om digitaal actief te zijn. Daarnaast participeert Trigel Zorg in Zeeland 2.0. Zeeland 2.0 is een project dat gesubsidieerd wordt door de provincie Zeeland en waarin ook MEE Zeeland, Philadelphia Zorg, Zuidwester en de MIJGroep participeren. In het project worden vrijwilligers opgeleid die vervolgens een-op-een met cliënten aan het werk gaan om hen te leren omgaan met de computer en internet. Heel belangrijk in het project is de aandacht voor mediawijsheid.

Ter voorbereiding van de overgang van delen van de AWBZ naar de WMO heeft met de drie gemeenten in de regio over en weer kennisuitwisseling plaatsgevonden. Bij de lancering van het merk Trigel Shop hebben de wethouders van de gemeenten een dagbestedingslocatie in hun gemeente bezocht en zich laten informeren over arbeidsmatige dagbesteding.

Zowel in- als extern is ervaring opgedaan met social media. Middelen die onder deze noemer vallen worden meer en meer ingezet om de communicatie met medewerkers en stakeholders te verbeteren.

Administratie

Dienstrooster

In het verslagjaar is gewerkt aan de verbetering van het beleid en de uitvoering van het dienstroosteren, onder andere met behulp van een nieuwe roosterapplicatie. Met de nieuwe applicatie is het onder andere mogelijk dat medewerkers via een webterminal (op elke plaats waar internet beschikbaar is) inzicht hebben in het rooster, de vakantiedagen en het saldo gewerkte uren. Ook kunnen ze op deze manier aanvragen voor bijvoorbeeld bepaalde diensten en vrije dagen indienen. Daarnaast wordt er diverse managementinformatie gegenereerd zodat stuurinformatie over het roosterproces, de gewerkte diensten en afwijkingen beschikbaar is.

Administratie cliëntgelden

Om een betere scheiding aan te brengen tussen de



Met het leggen van een Skype-verbinding met cliënten van Philadelphia in Middelburg opent Commissaris van de Koningin, mevrouw drs. K.M.H. Peijs, vanaf een locatie van Trigel Zorg het project Zeeland 2.0.

privégelden van cliënten die bij Tragel Zorg verblijven en de kas van de locaties is een proef gestart waarbij cliënten privé aankopen betalen met een eigen pinpas in plaats van deze aankopen, in eerste instantie, via de kasadministratie van de woning te laten lopen. De proef is zeer moeizaam gestart omdat de procedure om een pinpas aan te vragen voor cliënten, onder andere als gevolg van een strikter beleid van de banken, in veel gevallen moeizaam en tijdrovend is. De proef wordt daarom in 2012 voortgezet.

4.3. Algemeen Kwaliteitsbeleid

Het is belangrijk om zorg en dienstverlening van goede kwaliteit te leveren met respect voor de zelfbepaling, autonomie en regie van de cliënt. Kwaliteit begint daarom met zorg gericht op de specifieke situatie en vraag van de cliënt. Onder zorg en dienstverlening van een goede kwaliteit verstaan we, naast hetgeen verwoord is in de zorgvisie, verder zorg die op een verantwoorde, professionele en transparante manier wordt verleend.

Tragel Zorg onderkent het nut van een zogenaamde Verpleegkundigen Adviesraad in een zorgorganisatie. Over de toepassing van een vergelijkbare raad in onze organisatie wordt nagedacht. De Raad van Bestuur overlegt tweemaal per jaar met de BOPZ-arts over zorg gerelateerde onderwerpen. Deze komen verder aan de orde in het tweewekelijks zorgoverleg waarin de Raad van Bestuur, zorgdivisie-directeuren, de manager Expertisecentrum en de manager Cliëntenservice & Extramurale Zorg participeren.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Tragel Zorg is gebaseerd op het HKZ-model (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Het systeem is bedoeld als hulpmiddel om op structurele en transparante wijze aandacht te kunnen besteden aan de ontwikkeling, toetsing en borging van kwaliteit. Zo leggen we verantwoording af over het geleverde werk en sporen we, onder andere via audits, aspecten op die nog verder kunnen worden verbeterd.

Tragel Zorg is in mei 2011 opnieuw gecertificeerd voor HKZ. Positieve punten die daarbij door Lloyd's Register (de certificerende instantie) genoemd zijn:

- de sfeer, hygiëne, betrokkenheid en professionele houding van medewerkers op de locaties waar zorg geleverd wordt;
- efficiënt werken (het best mogelijke realiseren met de beschikbare middelen);

- de rapportagesystematiek in relatie tot overdracht en doelrealisatie;
- de ontwikkeling van bottom-up invloed daar waar de organisatie mogelijkheden ziet;
- de planmatigheid binnen de eigen invloedssfeer van de verantwoordelijke;
- het benutten van signalen om herstelacties uit te voeren binnen de eigen invloedssfeer van de verantwoordelijke.

Een vervolgaudit vond plaats in juli 2011 en laat de volgende aandachtspunten zien.

- Vanuit het medewerkertevredenheidonderzoek (2010) valt de afstand tussen medewerkers en organisatie op. Het programma "Bruggen Bouwen" wordt hiervoor voorbereid. De resultaten zijn nog niet zichtbaar.
- Het rapporteren op doelen in de zorgplannen verdient aandacht.
- De risicoanalyse doortrekken tot op tactisch/strategisch niveau.
- Het spanningsveld tussen omvang van contracten en beschikbare uren.
- De hoogte van het verzuim.

De Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft twee bezoeken gebracht. In maart 2011 over het terugdringen van vrijheidsbeperking. Dit thematisch toezicht is afgesloten. In april 2011 heeft de Inspectie een bezoek gebracht (naar aanleiding van de casus "Brandon") waarbij gekeken is naar de aanwezigheid van risico's op vijf verschillende domeinen. Ondersteuningsplan scoorde daarbij een hoog risico, omdat op één locatie de zorgplannen niet conform beleid waren opgesteld. Daar werd op dat moment een inhaalslag gemaakt die intussen is afgerond.



Overhandiging van het HKZ-certificaat door Rob de Waal, lead auditor Lloyds Rotterdam, aan Jan Stelwagen.



4. Beleid, inspanningen en prestaties

Veiligheid kreeg een gering risico. Vrijheidsbeperking een matig risico, omdat de verslaglegging van de evaluaties nog niet structureel plaatsvindt en de uitvoering van de maatregelen nog concreter omschreven kan worden. Kwaliteit van personeel scoort een matig risico, omdat nog niet alle medewerkers de cursus vrijheidsbeperkende maatregelen en agressiehantering hebben gevolgd. Samenhang in zorg en ondersteuning scoort ook een matig risico omdat afspraken tussen netwerkpartners niet in de dossiers zijn opgenomen. Visie en beleid en organisatorische randvoorwaarden voor cliëntgerichtheid scoren beiden een gering risico. Naar aanleiding van het bezoek zijn verbeteracties uitgezet. De Inspectie heeft het toezicht nog niet afgesloten.

Kwaliteit van informatie en registratie, gegevensbeveiliging

Met het uitbesteden van de ICT is ook het concept Server Based Computing (SBC) geïmplementeerd. Dit betekent dat alle computeractiviteiten plaatsvinden in een centraal datacentrum, dat er lokaal op locatie geen servers meer staan en dat er op lokale PC's geen software meer draait. Gevolg hiervan is dat de centrale computersystemen proactief en automatisch kunnen worden gemonitord:

- op de beschikbaarheid van servers;
- op de werking van automatische koppelingen, gegevensoverdracht;
- op de beschikbaarheid van bedrijfsapplicaties.

In april 2012 wordt door Lloyd's een quickscan uitgevoerd met als doel het bepalen van de stand van zaken met betrekking tot informatiebeveiliging. Door de scan worden de risicogebieden inzichtelijk en zullen maatregelen geadviseerd worden. Op basis van een plan van aanpak en een project zullen wijzigingen worden doorgevoerd.

Kwaliteit van gebouwen

In 2011 is het lange termijn onderhoudsplan geactualiseerd. In paragraaf 4.2.3 zijn de activiteiten rondom vastgoed en huisvesting nader beschreven.

Veiligheid

Op het gebied van brandveiligheid is het volgende gebeurd:

- naar aanleiding van adviezen van de brandweer zijn op een aantal locaties verbeteringen in relatie tot brandveiligheid doorgevoerd;
- er hebben BHV-trainingen en -oefeningen plaatsgevonden volgens het afgesproken schema.

Verder is overal een risico-inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd. De verbeteringen die hieruit naar voren kwamen zijn per cluster verwoord in een plan van aanpak.

Op het gebied van agressie is nieuw beleid geschreven en er is een opvangteam ingericht dat ingezet kan worden bij traumatische ervaringen bij medewerkers (zie ook paragraaf 4.5.2). Ten slotte is er een agressietraining gestart.

Monitoring van de veiligheid van cliënten en medewerkers vindt plaats in de planning & control-cyclus en via de risicoscan die een paar keer per jaar wordt afgenomen. Vanaf 2012 krijgt deze monitoring verder vorm met indicatoren in een dashboard met stuurinformatie.

Verantwoording

In oktober heeft een materiële controle plaatsgevonden die voornamelijk gericht was op het toetsen van de inzet van extreme zorgtoeslag. Deze controle is echter niet afgerond omdat het zorgkantoor de conclusie heeft getrokken voor een dergelijke controle eerst een algemene gedragslijn extreme zorgtoeslag te willen ontwikkelen. Deze zal in 2012 afgerond worden waarna controle alsnog plaats zal vinden.

4.4. Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten

4.4.1. Kwaliteit van zorg

Om de kwaliteit van de zorg te verbeteren, zijn de volgende voornaamste stappen gezet.

- Er vindt structurele kennisdeling plaats tussen verschillende disciplines (zie ook paragraaf 4.2.1).
- De dagbesteding is geprofessionaliseerd (zie ook paragraaf 4.2.1).
- Er is een polikliniek voor psychodiagnostiek, behandeling en opvoedingsondersteuning opgezet (zie ook paragraaf 4.2.1).
- Bij 20% van de locaties is de methodiek “geeltjesmeting” ingevoerd, bedoeld om bewustzijn over vrijheidsbeperkende maatregelen te vergroten en te komen tot alternatieve maatregelen waar mogelijk. In 2012 volgen de overige locaties.

Cliëntervaringsonderzoek

Tragel Zorg heeft ervoor gekozen om niet mee te doen met de CQ-index van het landelijk Kwaliteitskader, omdat dit onderzoek een te beperkt beeld zou opleveren van de ervaren kwaliteit van zorg. Hiervoor in de plaats is een onderzoek uitgevoerd door Buntinx Training & Consultancy naar de kwaliteitservaringen van wonen. Voor dit onderzoek zijn zowel cliënten, cliëntvertegenwoordigers als medewerkers geraadpleegd. De resultaten zijn vertaald in concrete kwaliteitverbeterkaarten aan de hand waarvan per cluster het gesprek is aangegaan om de nodige verbeteringen door te voeren. Cliënten die geïnterviewd zijn, geven de organisatie een 8,7. Vertegenwoordigers die een vragenlijst hebben ingevuld komen gemiddeld op een 7,2. Medewerkers scoren gemiddeld een 6,9.

De belangrijkste inhoudelijke uitkomsten van het onderzoek zijn op de volgende pagina weergegeven.

Vilans en Tragel Zorg verbeteren methodiek voor meten van vrijheidsbeperkende maatregelen

Naar aanleiding van de intentieverklaring die in 2008 getekend is door de Inspectie van Gezondheidszorg en de gehandicaptensector, zijn veel initiatieven om vrijheidsbeperkende maatregelen tegen te gaan gestart. Eén van die initiatieven is het Zorg voor Beter verbetertraject “Maatregelen op Maat”. Tragel Zorg heeft hier recent aan deelgenomen. Een onderdeel van het traject is het uitvoeren van een Geeltjesmeting. De Geeltjesmeting is een toegankelijke methode voor het meten van het aantal toepassingen van vrijheidsbeperking, met een groot effect op de bewustwording van medewerkers. De deelname van Tragel Zorg heeft geresulteerd in uitbreiding van de methodiek. Het toegevoegde onderdeel hierbij is dat niet alleen de negatieve effecten worden gemeten, maar ook de positieve onderdelen worden benoemd. Dit maakt de meting completer en daardoor breder toepasbaar.

Gedurende een week registreren de medewerkers alle vrijheidsbeperkende maatregelen door gele post-it briefjes op een speciale poster te plakken. Ze meten zowel de afgesproken als de niet afgesproken maatregelen bij alle cliënten. Deze bestaande methodiek is door medewerkers van Tragel Zorg uitgebreid, met het benoemen van situaties waarbij alternatieven worden bedacht voor de vrijheidsbeperkende maatregelen. En situaties waarbij de cliënt zelf keuzes kan maken. Er worden dan groene stickers op de poster geplakt.



4. Beleid, inspanningen en prestaties

Top 3 van onderwerpen die het meest worden gewaardeerd.

door de cliënt	door de cliëntvertegenwoordiger	door de medewerker
de ondersteuning bij het bevorderen van de gezondheid	respectvolle bejegening	opkomen voor rechten en belangen van de cliënten
de ontvangen ondersteuning bij zelfverzorging en ADL	begrijpelijkheid informatie rond wel en wee individuele cliënt	opvang cliënt wanneer eenzaam / in de put
het onderhouden van contacten met voor de cliënt belangrijke personen	zorgplan verwoordt zorgbehoeften	betrokkenheid van begeleiders

Top 3 van onderwerpen die het meest worden gewaardeerd.

door de cliënt	door de cliëntvertegenwoordiger	door de medewerker
Het beeld dat de cliënten hebben over de mogelijkheden (voor activiteiten voor wonen)	ondersteuning op gebied van genegenheid en intieme relaties	beeld diensten en activiteiten
de "snelheid van reageren" wanneer een vraag wordt gesteld aan gedragsdeskundige of arts	onderlinge samenwerking begeleiders	vrije tijd activiteiten in het weekend
het bekend zijn met het eigen ZZP	relatie tussen ZZP en ontvangen begeleiding	relatie ZZP en ontvangen begeleiding

Incidentmanagement

Tragel Zorg maakt gebruik van twee typen registratie van incidenten:

- FONA-meldingen van fouten, ongevallen en bijna-ongevallen;
- SOAS-r-meldingen van agressie en grensoverschrijdend gedrag.

In verslagjaar is een nieuw systeem, iTask, aangeschaft waarin alle registraties worden gebundeld en inhoudelijke verbeteringen worden doorgevoerd. Dit systeem wordt in 2012 geïmplementeerd. iTask is aangeschaft omdat de bestaande systemen niet meer voldoen. Ze zijn niet efficiënt, faciliteren de opvolging van incidenten niet en leveren onvoldoende stuurinformatie. De implementatie van iTask ondersteunt het vergroten van de meldingsbereidheid van medewerkers, verbetert de stuurinformatie en vereenvoudigt de administratie. Het uiteindelijke doel is het vergroten van het veiligheidsgevoel van cliënten en medewerkers door corrigerende en preventieve maatregelen in te zetten naar aanleiding van incidenten.

Er zijn in totaal 407 FONA-meldingen gedaan. De hoeveelheid meldingen in 2011 is met 23% gedaald ten opzichte van het jaar 2010. Dit is opvallend omdat er tot nu over de jaren enkel stijgingen zijn geweest. Onder deze FONA-meldingen is een sterke daling te zien van het aantal medicatiefouten (40%) en een, nog steeds, relatief hoog aantal valincidenten. Bij medicatiefouten is de "te lage dosis" het sterkst gedaald, met meer dan 60%. "Te hoge dosis", "uitzetfout" en "deeltijd vergeten" zijn gedaald met zo'n 40%. De sterke daling is waarschijnlijk het effect van de grote aandacht die er is geweest voor het correct uitvoeren van het medicatiebeleid.

In 2011 zijn er 5.382 incidenten gemeld in het systeem "SOAS-r". Voor het eerst sinds jaren is een daling te zien in het totaal aantal meldingen van 16% ten opzichte van 2010. Mogelijke oorzaak van de daling is de cultuurverandering in de toepassing van vrijheidsbeperkende maatregelen. Medewerkers zijn zich meer bewust wanneer een maatregel vrijheidsbeperkend is en zoeken beter naar alternatieven. Dit

alles heeft een positievere bejegening van de cliënt tot gevolg.

4.4.2. Klachten

De klachtenregeling

De klachtenregeling gaat ervan uit dat een klacht het best daar waar ze ontstaat, kan worden opgelost. Er wordt daarom in eerste instantie gestimuleerd om in gesprek te gaan met de begeleider, eerste begeleider en desgewenst daarna de clustermanager. Indien gewenst kan een cliënt(vertegenwoordiger) bijgestaan worden door de cliëntvertrouwenspersoon. Tragel Zorg beschikt over zowel een interne als een externe vertrouwenspersoon. Mocht echter toch verdere bemiddeling nodig zijn, dan kan de (externe) klachtenbemiddelaar worden ingeschakeld. Als bemiddeling niet gewenst of mogelijk is, kan de klacht bij de klachtencommissie ingediend worden. Alle leden van de klachtencommissie zijn geheel onafhankelijk. In 2011 is veel aandacht besteed aan de verschillende mogelijkheden om als cliënt of cliëntvertegenwoordiger een klacht in te dienen. Het is belangrijk dat daarbij er vertrouwen is en dat het indienen van een klacht vanzelfsprekend geen negatieve repercussies heeft voor de cliënt.

Begin 2011 is een brochure over de klachtenregeling verspreid onder medewerkers, cliënten en cliëntvertegenwoordigers. Nieuwe cliënten ontvangen de brochure bij hun intake. In oktober 2011 heeft een evaluatiebijeenkomst van de klachtenregeling plaatsgevonden. Naast de evaluatie is aan de hand van een casus de materie uitgebreid besproken.

Een van de verbeterpunten die werd genoemd, is de zichtbaarheid van de cliëntvertrouwenspersonen bij de cliënten. Naar aanleiding hiervan zijn de vertrouwenspersonen uitgenodigd zichzelf voor te stellen bij de twee cliëntenplatforms.

Klachten in verslagjaar

Er is sprake van een opvallende stijging van het aantal klachten dat door de klachtencommissie is behandeld. Waren dat in de voorafgaande jaren nog twee, soms drie klachten, in 2011 werden zeven zaken afgedaan. De oorzaak van deze in het oog springende toename is niet duidelijk maar mogelijk het effect van het bewust gevoerde beleid om je te wenden tot de klachtencommissie wanneer daar aanleiding toe is.

In één zaak werden de klagers niet ontvankelijk verklaard omdat zij niet behoorden tot degenen die gerechtigd zijn een klacht in te dienen. Eén klacht kon worden afgedaan door de inzet van de klachtenbemiddelaar.

De overige klachten waren naar hun aard verschillend. De rode draad in alle zaken was een gebrek aan communicatie. Niet alleen van de medewerkers naar de wettelijke vertegenwoordigers, soms ook tussen de medewerkers onderling. De klachtencommissie heeft ter zake aanbevelingen gedaan aan de Raad van Bestuur. Na elke uitspraak van de klachtencommissie wordt ook in het algemeen gekeken welke lessen te trekken zijn voor zorgmedewerkers en management.

Samenstelling klachtencommissie en overige functionarissen

naam	functie	datum benoeming	datum aftreden
dhr. mr. L.W. van de Merbel	voorzitter	december 2010	december 2014
dhr. mr. G. Veen	plv. voorzitter	maart 2011	maart 2015
dhr. M. Freriks	lid	maart 2009	maart 2013
mevr. J.J.A. Kint-Verstraeten	lid	juli 2010	juli 2014
mevr. drs. D.J.M. Hopmans-Peeters	lid	juli 2010	juli 2014
mevr. drs. A. Neeteson	lid	maart 2010	maart 2014
dhr. P.E. Dierings	lid	januari 2011	januari 2015
mevr. C. Gering	ambtelijk secretaris		
overige klachtenfunctionarissen		datum benoeming	datum aftreden
mevr. J. Fruijtier	cliëntvertrouwenspersoon intern	juli 2010	juli 2013
dhr. W. Rijvers	cliëntvertrouwenspersoon extern	juli 2010	juli 2013
mevr. M. Slingenberg	klachtbemiddelaar	september 2010	september 2013



4. Beleid, inspanningen en prestaties

Contacten cliëntvertrouwenspersonen en klachtenbemiddelaar

Zowel de interne vertrouwenspersoon als inmiddels ook de externe vertrouwenspersoon en klachtenbemiddelaar hebben veel contacten gehad. Gezamenlijk hebben zij tweeënveertig uitingen van ongenoege binnen gekregen, wat een flinke stijging is ten opzichte van het voorgaande jaar; mogelijk een effect van het nieuwe, meer laagdrempelige klachtenbeleid. De feedback die zij tot nu toe over de nieuwe constructie ontvangen, is positief. Ook de samenwerking onderling en met de klachtencommissie verloopt goed.

Wat opvalt is dat er voornamelijk contact is geweest met cliëntvertegenwoordigers. Enkel de interne cliëntvertrouwenspersoon is door een aantal cliënten gevonden. Dit aandachtspunt is ook tijdens de evaluatiebijeenkomst naar voren gekomen.

Inhoudelijk vallen de volgende aandachtspunten op:

- communicatie tussen medewerkers van Tragel Zorg en cliënt(vertegenwoordigers);
- uitvoering van de afspraken in het zorgplan.

4.5. Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

In paragraaf 4.2.2 is het perspectief geschetst waarbinnen de kwaliteit ten aanzien van medewerkers vorm krijgt. Dit perspectief is onder meer vastgelegd in het Meerjarenbeleid 2011 – 2013.

4.5.1. Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan het totale pakket zorg- en dienstverlening van Tragel Zorg. Er is in overleg met de Vrijwilligersraad een Handboek Vrijwilligerswerk ontwikkeld. Hiermee voldoet het vrijwilligerswerk aan de daarvoor geldende wet- en regelgeving. Het handboek beschrijft de diverse vormen van vrijwilligerswerk en de inbedding daarvan in de organisatie. Tragel Zorg heeft voor vrijwilligers dezelfde aandacht als voor medewerkers. Onderwerpen als veiligheid, arbeidsomstandigheden en deskundigheidsbevordering zijn ook voor vrijwilligers uitgewerkt. Er wordt nu ook aan iedere vrijwilliger gevraagd een Verklaring Omtrent Gedrag te overleggen.

4.5.2. Personeelsbeleid

In het verslagjaar is een aantal netwerken ingericht.

Er is een opvangnetwerk waarin medewerkers collega's opvangen in geval van agressie door cliënten. Ook zijn er train-de-trainer programma's doorlopen in het kader van trainingen grensoverschrijdend gedrag.

Er is een nieuwe klachtenregeling voor medewerkers ingevoerd. Het uitgangspunt voor deze regeling is een laagdrempelige klachtenstroom en afhandeling zoveel mogelijk via de lijn. Ten behoeve van de regeling is een viertal vertrouwenspersonen benoemd die belast zijn met de eerste opvang.

Behalve een nieuwe klachtenregeling is de klokkenluidersregeling opgesteld en geïmplementeerd. In het kader van deze regeling zijn nog geen meldingen gedaan.

Om te komen tot een instrument voor flexibele inzet van personeel en de externe inleen te structureren, is gewerkt aan de totstandkoming van TragelFlex. TragelFlex kan beschouwd worden als hét flexbureau van de organisatie waarlangs alle externe inleen ingehuurd en ingezet wordt. Dit betekent dat externe uitleen efficiënter en effectiever wordt ingezet waarbij kostenbeheersing een belangrijk element is en daarnaast zoveel mogelijke dezelfde mensen worden ingezet wat de stabiliteit en continuïteit in de zorg bevordert. TragelFlex is gerealiseerd in samenwerking met Zeeuwse Zorgmensen BV waarin Tragel Zorg voor 25% aandeelhouder is.

In 2010 is een proef gedaan met een nieuwe systematiek voor beoordeling en ontwikkeling van personeel. Jaarlijks vinden tussen leidinggevende en medewerker doorgaans drie gesprekken plaats waarin te behalen resultaten in het werk en de eigen ontwikkeling worden afgesproken, getoetst en beoordeeld. Deze systematiek is in 2011 breed ingevoerd. Een evaluatie vindt plaats in maart 2012.

Begin 2011 heeft er een evaluatie van de functie 1e begeleider plaatsgevonden. Uitgevoerd door een student van de Hogeschool Zeeland, opleiding Human Resource Management, met als onderzoeksvraag: "In hoeverre heeft het invoeren van de functie van eerste begeleider en coördinator Extramurale Zorg geleid tot het behalen van de gewenste effecten?" Het gewenste effect, "het realiseren van de totstandkoming en actualisatie van het zorgplan en vormgeven aan de ontwikkeling van de zorg en dienstverlening in het cluster", is als resultaat behaald in zoverre dat de zorgplannen in bijna alle clusters op

orde zijn, geactualiseerd en gedigitaliseerd.

In 2011 is het nieuwe roostersysteem SPExpert volledig in gebruik genomen. Voorafgaand was al het roosterbeleid geactualiseerd. Het roosterproces heeft een ingrijpende verandering ondergaan van “decentraal roosteren” naar “centraal roosteren” onder verantwoordelijkheid van de decentrale manager. Tegelijkertijd hebben alle medewerkers via een webterminal toegang gekregen tot hun eigen rooster. De implementatie hiervan heeft aan het licht gebracht dat er veel haken en ogen zitten aan de veranderingen in dit voor medewerkers en leidinggevende cruciale proces. Daarom is, als onderdeel van het programma Bruggen Bouwen, in het najaar een procesverbetertraject gestart. De resultaten worden begin 2012 bekend. In ieder geval is er geen aanleiding om het roosterbeleid of -systeem te wijzigen. De verbeteringen betreffen vooral het opstellen van duidelijkere richtlijnen en afspraken tussen leidinggevenden, medewerkers en planbureau.

4.5.3. Kwaliteit van het werk

Er is veel aandacht besteed aan het terugdringen en de preventie van verzuim. Zo is er een verzuimcoach ingezet die leidinggevenden heeft begeleid in de aanpak van het verzuim in het eigen organisatieonderdeel. Uit onderzoek van het verzuim door de bedrijfsarts bleken psychische klachten een van de veroorzakers van verzuim. Clustermanagers en eerste begeleiders hebben een training gevolgd in de herkenning van deze klachten. Mede als gevolg van deze inspanningen is het kort (frequent) verzuim gedaald. Verdere aandacht is nodig voor het middellang verzuim. Daarvoor zijn contracten aangegaan met leveranciers van bedrijfsmaatschappelijk werk, coaching en opvang bij psychische problemen.

Het aanbod van de TrigelAcademie is verbreed. Voor leidinggevenden is gestart met “Food for Thought”-sessies waarin, in het kader van management development, een externe inleider een thema uitlicht en daarover in gesprek gaat. De eerste sessie had als titel “Stoppen met leidinggeven” en is begeleid door Watze Hepkema.

Tenslotte is het opleidingsbeleid “Een leven lang leren” vastgesteld. Dit beleid is de basis voor de jaarlijkse opleidingsplannen, -budgeten en leerlinienginstroom (stagiaires BOL en duale leertrajecten BBL). De eigen verantwoordelijkheid van de medewerker om voortdurend te blijven werken aan zijn/

haar inzetbaarheid wordt in het beleid onderstreept. Voorts zijn de opleidingsinspanningen vooral competentiegericht en worden ze bepaald door de actuele thema's van de organisatie.

Om medewerkers duurzaam inzetbaar te maken en te houden is gewerkt aan het in kaart brengen van competenties die nodig zijn voor het werk. Er is een proef gedaan met de competenties die nodig zijn voor het werk met (j)LVG-cliënten. Hiervoor is gebruik gemaakt van de competentiemeter van brancheorganisatie VGN. Deze methodiek zal ook ingezet worden bij het bepalen van competenties voor medewerkers die met andere doelgroepen werken.

Werving & selectie

Ondanks sombere geluiden over de arbeidsmarkt lukt het zonder al te veel inspanningen nog steeds om de benodigde instroom te realiseren. Dat is mede het gevolg van de nabijheid van de Belgische arbeidsmarkt. Wel wordt het lastiger om medische en gedragsdeskundige posities in het in te vullen. Hiervoor wordt altijd een beroep gedaan op externe searchers. De vraag naar stageplaatsen BOL en BBL is nog steeds groter dan het aantal beschikbare plaatsen.

4.6. Samenleving en belanghebbenden

Trigel Zorg positioneert zich midden in de samenleving. Enerzijds vanuit de gedachte dat de zorg en ondersteuning voor mensen met een verstandelijk beperking onvolledig vorm krijgt als de samenleving niet betrokken is. Anderzijds omdat de zorg en ondersteuning aan onze cliënten zich richt op een leven in en met de samenleving al dan niet gecombineerd met een zekere mate van veiligheid en bescherming. De verbintenis met de samenleving uit zich op verschillende manieren.

Op strategisch niveau worden inspanningen verricht om de verbintenissen in en buiten de zorg duurzaam vorm te geven. Zo zijn er wederom contacten geweest met alle gemeenten in de regio. Met wethouders en beleidsmedewerkers is van gedachten gewisseld over de rol die de gemeenten in de toekomst krijgen in de ondersteuning van onze cliënten. Begin 2012 hebben ze werkbezoeken gebracht aan een aantal locaties en gesproken met cliënten en cliëntvertegenwoordigers.



4. Beleid, inspanningen en prestaties



Jaarlijks verzorgen cliënten van Trangel zorg de perenoogst op een locatie van Dow Chemical. Om de samenwerking te onderstrepen plantten voorzitter Raad van Bestuur Trangel Zorg, Jan Stelwagen en Dieter Schnepel, lid Raad van Bestuur en tevens directeur van de vestiging in Terneuzen van Dow Chemical, samen een perenboom.

Op tactisch niveau worden er allerlei dwarsverbanden gelegd. Een aantal daarvan is eerder in dit verslag aan de orde geweest. Met name in de samenwerking met de sector sport op het gebied van bewegen zijn verdere stappen gemaakt. Bijzondere vermelding betreft de samenwerking met een aantal bedrijven of organisaties in de regio die dit jaar tot stand zijn gekomen. Deze bedrijven, waaronder Dow Chemical, nemen vanuit hun eigen beleid maatschappelijk verantwoord ondernemen, producten en diensten van de dagbesteding van Trangel Zorg af.

Op operationeel niveau is sponsoring het vermelden waard. Zo heeft het fonds van de Stichting Vrienden van Trangel Zorg opnieuw uit verschillende gremia bijdragen ontvangen. Maar wij dragen ook zelf bij aan anderen, onder andere door sponsoring van een aantal evenementen voor mensen met een verstandelijk beperking.

Ten slotte de organisatie van evenementen waarin zowel onze cliënten als de samenleving participeert. Een voorbeeld daarvan is de jaarlijkse boottocht die dit jaar voor de dertigste keer door de watersportvereniging van Terneuzen is georganiseerd.

4.7. Financieel beleid

Het beleid was in 2011 gericht op het verder verbeteren van de kwaliteit en doelmatigheid, innoveren door te kijken vanuit de ogen van de (potentiële) cliënt en de marktpositie verder te versterken. Om de bedrijfsvoering, de kwaliteit en veiligheid op orde te brengen en om de zorgdiensten en -producten af te stemmen op de vraag van onze (nieuwe) cliënten passend binnen de indicatie was er voor 2010 een transitiebudget beschikbaar. Nadat het proces



“Merkbaar beter” in 2010 was afgerond, is er in 2011 alleen van het reguliere budget uitgegaan, dit zijn de inkomsten die binnenkomen op basis van de productie. Vooral de benodigde aanwezigheid van begeleiders op woningen voor zes cliënten, in relatie tot de daarvoor beschikbare inkomsten heeft in het begrotingsproces veel problemen gegeven. Dit probleem deed zich in het bijzonder voor bij woningen met zes cliënten in de Algemene Zorg. Voorheen werd dit opgelost door middelen te onttrekken uit dagbesteding, behandeling en overhead.

De zorgzwaartepakketten zijn op een aantal punten gewijzigd. Zo is er een ZZP VG8 bijgekomen voor de geheel immobiele cliënten die in 2010 nog in de ZZP VG5 waren opgenomen. Daarnaast is er een toeslag bijgekomen voor kinderen die verblijven en is de verdeling van de functie behandeling over de ZZP's herverdeeld.

Voor investeringen in vastgoed is het beleid gebaseerd op basis van de beleidsregels normatieve huisvestingscomponent die in 2012 ingaan. Er heeft in dit kader een bedrijfswaardebepaling plaatsgevonden (impairmenttoets). Deze geeft aan dat het huidige productievolume voldoende inkomsten genereert om de economische levensduur van de huidige gebouwen, eigendom en huur, te financieren.

De gerealiseerde productie was intramuraal in aantallen iets lager dan vorig jaar echter wel met iets meer hogere ZZP's waardoor een hoger tarief. De extramurale productie is dit jaar toegenomen. Er is een budgetcorrectie over vorige jaren ontvangen die aangewend is om incidentele kosten in dit jaar op te vangen. Dit waren onder andere de uitbreidingen van

het scholingsprogramma 2011, de incidentele kosten van het verzuim van de huishoudelijk medewerkers, de incidentele kosten door de overgang naar de nieuwe ICT-leverancier en het programma “Bruggen bouwen” kon hierdoor ook al in 2011 starten.

4.7.1. Toelichting op de balans en resultatenrekening

In deze paragraaf een toelichting op de in de jaarrekening opgenomen Balans en Resultatenrekening voor zover deze toelichting daarin niet is opgenomen.

Toelichting op de balans

Activa

De investeringen betreffen de renovatie van locatie Hoevedreef in Clinge die eind 2011 is opgeleverd én de investeringen in inventaris en automatisering. Door de wijziging van de afschrijvingen in het kader van de NHC heeft er een geringe extra afschrijving plaatsgevonden.

De nacalculatie van het wettelijk AWBZ-budget voor het jaar 2010 is definitief afgewikkeld en de daarbij horende afrekening is inclusief de budgetcorrectie over voorgaande jaren in 2011 ontvangen. Mede hierdoor zijn de liquide middelen verder toegenomen.

is afgenomen hiervan is nu onder andere een deel verantwoord onder de kortlopende schulden.

Schulden uit hoofde van het financieringsoverschot betreft de voor 2011 te hoge bevoorschotting. Het meerdere zal na vaststelling van de nacalculatie terugbetaald moeten worden.

Er is geen wijziging in het leningenbestand, het saldo is afgenomen door de aflossingen.

Toelichting op de resultatenrekening

Het exploitatieresultaat voor 2011 is positief: € 4.160.

Opvallende zaken bij de opbrengsten ten opzichte van voorgaand jaar.

- Het wettelijk budget is lager omdat daarin in 2010 eenmalig 1,5 miljoen frictiemiddelen was opgenomen. Wel is er door een budgetcorrectie over 2008 en 2009 nog een afrekening over voorgaande jaren ontvangen. Waardoor er incidenteel extra budget beschikbaar was.
- De overige bedrijfsopbrengsten zijn toegenomen door onder andere meer omzet uit de verkoop van producten geproduceerd door de dagbesteding.

Passiva

Het vermogen is door het positieve resultaat toegenomen. Bij de voorzieningen is de dotatie aan de onderhoudsvoorziening gebaseerd op het volledig vernieuwde lange termijn onderhoudsplan dat eind van het jaar gereed was. In dit plan zijn alle locaties opgenomen (zie ook paragraaf 4.2.3).

De voorziening Persoonlijk Budget Levensfase (PBL)

Resultaatratio (exploitatieresultaat gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten)

	2010	2011
resultaatratio: AWBZ-gefinancierde resultaten	0,07%	0,01%
resultaatratio: niet-AWBZ gefinancierde resultaten	n.v.t.	n.v.t.

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

2010	2011
102,02 %	83,31 %

Solvabiliteit

	2010	2011
solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	20,08 %	20,67 %
solvabiliteit (eigen vermogen/totaal opbrengsten)	16,50 %	16,74 %



Met de genoemde ratio's voldoen we aan de eisen van het Waarborgfonds voor de Zorg die wij intern als richtinggevend gebruiken voor ons beleid aangaande de financiële positie.

Opvallende zaken bij de lasten ten opzichte van het voorgaand jaar.

- De personeelskosten zijn lager in verband met de minder beschikbare middelen voor 2011 (geen frictiemiddelen meer). De beschikbare middelen hangen direct samen met de gerealiseerde productie.
- De afschrijvingslasten zijn lager omdat in 2010 de versnelde afschrijving van de financiële activa (geamoveerde gebouwen) geheel was afgerond.
- De overige bedrijfskosten zijn gestegen door hogere structurele kosten voor voeding, hotelmatige kosten, ICT, mobiele telefonie en geneesmiddelen. Incidenteel is de stijging het gevolg van de ICT-kosten in verband met de overgang naar de nieuwe leverancier én van Bruggen Bouwen. Tegenover de hogere kosten voor benodigdheden dagactiviteiten staan ook meer opbrengsten. De vervoerskosten van cliënten zijn gestegen; eind van het jaar is gestart met een ander vervoersconcept waarvan het de bedoeling is om het vervoer efficiënter en effectiever te organiseren.

De structurele stijgingen hangen samen met de invoer van nieuwe concepten zoals voor voeding, schoonmaak en ICT-beheer.

Toekomstige ontwikkelingen (risico's en onzekerheden)

De afstemming van de bedrijfsvoering op de inkomsten die samenhangen met de geïndiceerde productie blijft een uitdaging vooral voor de kleinschalige eenheden ondanks de stijging van de ZZP-tarieven voor 2012 waardoor het wel iets verbeterd is.

Voor 2012 zijn de tarieven gestegen maar er zijn tevens ingrijpende wijzigingen in de AWBZ aangekondigd:

- een PGB is vanaf 2012 alleen nog verkrijgbaar voor cliënten met een verblijfsindicatie, voor de huidige PGB-cliënten geldt dit vanaf 2014;
- de overheveling van een deel van de zorg naar de WMO die in 2013 voor nieuwe cliënten ingaat. Voor cliënten in zorg geldt dit vanaf 2014. Het gaat daarbij om extramurale begeleiding en extramurale dagbesteding inclusief vervoer;
- de aanpassing van de IQ-grens om voor een indicatie in aanmerking te komen (dit is voorlopig

uitgesteld is naar 2013);

- de inkoop van zorg die in 2013 over gaat van de zorgkantoren naar de zorgverzekeraars. De zorgkantoren worden hierop al voorbereid, wat al merkbaar is in hun aanpak. Die aanpak is ook mede het gevolg van het beperkte regiobudget ten opzichte van de gestegen vraag.

De NHC is ingevoerd in 2012, wat duidelijkheid geeft, maar zal nog vertaald moeten worden in wat dit strategisch voor Trigel Zorg gaat betekenen. Ook de wooncorporaties (verhuurders) en banken zijn met deze wijziging bezig. Hun opstelling ten opzichte van zorginstellingen wordt herijkt onder andere in verband met de gewijzigde zekerheden.

Trigel Zorg bereid zich op de hierboven aangekondigde ingrijpende wijzigingen voor. Zo zullen er diverse scenario's uitgewerkt worden om de consequenties in beeld te brengen om daarna beleidswijzigingen te formuleren.

4.7.2. Productie

De wachtlijst is nog steeds voldoende om de productie op peil te kunnen houden. Wel is het zo dat daadwerkelijke plaatsing een zorgvuldig traject betreft dat niet altijd makkelijk is omdat een open plek niet per definitie past bij de zorgvraag, het profiel en de wens van de cliënt op de wachtlijst.

In 2011 is de productie ten opzichte van de productieafspraken achtergebleven voor de ZZP-productie met name voor LVG. Dit kwam vooral doordat de oplevering van de renovatie van de Hoevedreef later heeft plaatsgevonden dan gepland. Vanaf 2012 zijn deze plaatsen wel beschikbaar.

Jaarrekening 2011

Tragel Zorg

**Financiële jaarverslaggeving
over 2011
Tragel Zorg**



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

INHOUDSOPGAVE

Pagina

5.1 Jaarrekening 2011

5.1.1	Balans per 31 december 2011	3
5.1.2	Resultatenrekening over 2011	4
5.1.3	Kasstroomoverzicht over 2011	5
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	6
5.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2011	9
5.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	13
5.1.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2011	17
5.1.8	Toelichting op het wettelijk budget aanvaardbare kosten	18
5.1.9	Toelichting op de resultatenrekening over 2011	19

5.2 Overige gegevens

5.2.1	Tragel Zorg en daartoe behorende locaties	23
5.2.2	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	24
5.2.3	Resultaatbestemming	24
5.2.4	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	24
5.2.5	Controleverklaring	25

Tragel Zorg

5.1 JAARREKENING 2011



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2011 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-11</u>	<u>31-dec-10</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	27.174.630	26.925.492
Financiële vaste activa	2	78.067	76.149
Totaal vaste activa		<u>27.252.697</u>	<u>27.001.641</u>
Viottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	3	814.359	917.041
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	8	0	2.406.905
Liquide middelen	4	4.768.062	3.455.010
Totaal viottende activa		<u>5.582.421</u>	<u>6.778.956</u>
Totaal activa		<u><u>32.835.118</u></u>	<u><u>33.780.597</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen	5		
Kapitaal		179	179
Collectief gefinancierd gebonden vermogen		6.607.448	6.603.288
Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen		<u>180.408</u>	<u>180.408</u>
Totaal eigen vermogen		<u>6.788.035</u>	<u>6.783.875</u>
Voorzieningen	6	3.594.742	3.112.008
Langlopende schulden	7	14.421.473	15.751.293
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	8	681.369	0
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	7.349.499	8.133.421
Totaal passiva		<u><u>32.835.118</u></u>	<u><u>33.780.597</u></u>

Tragel Zorg

5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2011

	Ref.	Werkelijk 2011 €	Werkelijk 2010 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	11	38.544.744	39.149.454
Niet-gebudgetteerde zorgprestaties	12	1.487.845	1.518.669
Overige bedrijfsopbrengsten	13	522.057	440.746
Som der bedrijfsopbrengsten		40.554.646	41.108.869
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	14	27.796.068	28.889.241
Afschrijvingen op materiële en financiële vaste activa	15	2.207.543	2.309.295
Overige bedrijfskosten	16	9.828.777	9.078.318
Som der bedrijfslasten		39.832.388	40.276.854
BEDRIJFSRESULTAAT		722.258	832.015
Financiële baten en lasten	17	-718.098	-801.712
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		4.160	30.303
Buitengewone baten en lasten		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		4.160	30.303
RESULTAATBESTEMMING			
		31-dec-11	31-dec-10
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		€	€
Toevoeging/onttrekking(-):			
Reserve aanvaardbare kosten		38.747	67.500
Reserve afschrijving KSWV en Extramurale voorzieningen		171.386	170.066
Reserve afschrijving instandhouding		-205.973	-207.263
		4.160	30.303



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2011

Ref.	2011	2010
€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	722.258	832.015
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	2.207.543	2.309.295
- mutaties voorzieningen	482.732	141.553
	2.690.275	2.450.848
Veranderingen in vlottende middelen:		
- vorderingen	102.682	159.337
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	3.088.274	-243.910
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	-625.094	-997.942
	2.565.862	-1.082.515
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	5.978.395	2.200.348
Ontvangen interest	-43.760	28.867
Betaalde interest	-674.338	-830.579
	-718.098	-801.712
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	5.260.297	1.398.636
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings materiële vaste activa	-2.454.351	-1.642.509
Desinvesteringen materiële vaste activa	3.249	0
Overige investeringen in financiële vaste activa	-7.500	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.458.602	-1.642.509
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	-1.488.643	-1.488.643
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.488.643	-1.488.643
Mutatie geldmiddelen	1.313.052	-1.732.516
Beginsaldo geldmiddelen (inclusief kortlopende kredieten)	3.455.010	5.187.526
Eindsaldo geldmiddelen (inclusief kortlopende kredieten)	4.768.062	3.455.010
Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende kredieten)	1.313.052	-1.732.516

Toelichting:

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

De mutaties in de bestaande voorzieningen zijn dit jaar op hetzelfde peil als vorig jaar, enkel zorgt in 2010 een forse onttrekking en een grote vrijval uit respectievelijk de reorganisatievoorziening en de WIA-voorziening voor een fors verschil.

Verder was er eind 2010 nog een bedrag van 2,4 miljoen te vorderen bij het CAK, terwijl eind 2011 een schuld bestaat van bijna 0,7 miljoen. Per eind 2011 is er dus meer aan voorschot ontvangen dan waar feitelijk recht op is. Dit dient uiteraard terugbetaald te worden.

Tragel Zorg

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

5.1.4.1 Algemeen

Tragel Zorg betreft de handelsnaam van Stichting Tragel, statutair gevestigd te Terneuzen.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige relevante uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar, met uitzondering van de afschrijvingstermijnen.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Verbonden rechtspersonen

Sinds dit jaar bestaat er een deelneming in Zeeuwse Zorgmensen B.V., een samenwerkingsverband om te komen tot een optimaal gebruik van flexibel personeel.

5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren bestaat voornamelijk uit vorderingen op cliënten. Het maximale bedrag aan kredietrisico is minimaal.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

De reële waarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten wijkt niet materieel af van de boekwaarde.



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur van het vast actief.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Bijzondere waardevermindering

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingswaarde of bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De jaarlijkse afschrijvingen worden berekend op basis van een vast percentage van die kosten conform de desbetreffende beleidsregels.

Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen voor de reële waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kassen en banktegoeden. Rekening-courant schulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud wordt gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal jaren. De voorziening voor groot onderhoud wordt gedoteerd op basis van verwacht groot onderhoud, zoals opgenomen in een lange termijn onderhoudsplan tegen de contante waarde van de te maken kosten. De werkelijke onderhoudskosten worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Tragel Zorg**5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING****Voorziening uitgestelde beloning**

Met ingang van boekjaar 2005 is de herziene RJ 271 Personeelsbeloningen van kracht. Deze richtlijn bepaalt dat voor uitgestelde beloningen een verplichting in de jaarrekening moet worden opgenomen. De verplichting wordt berekend als zijnde de contante waarde van de toekomstige uitkeringen of aanspraken, rekening houdend met de (achterliggende) diensttijd, de leeftijden en het verwachte verloop op basis van de blijfkansen van het huidige personeelsbestand.

Voorziening langdurig arbeidsongeschikten

Met ingang van het boekjaar 2007 is op grond van RJ271 een voorziening opgenomen voor de toekomstige loonkosten van medewerkers die ultimo het verslagjaar langdurig ziek zijn en waarvan er geen uitzicht is op een spoedig herstel.

De verplichting wordt berekend als zijnde de contante waarde van de toekomstige salarisbetalingen.

Voorziening PBL

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepaling, blijfkans en leeftijd van het huidige personeelsbestand.

5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling***Algemeen***

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

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Pensioenen

Tragel Zorg heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De regeling is ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Tragel Zorg heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Tragel Zorg heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een toegezegde-bijdrage-regeling en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Tragel Zorg

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2011

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	17.353.546	18.107.031
Machines en installaties	3.073.856	3.343.265
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	6.747.228	5.475.196
Totaal materiële vaste activa	27.174.630	26.925.492

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

	2011	2010
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2011	26.925.492	27.409.552
Bij: investeringen	2.454.351	1.642.509
Af: afschrijvingen	2.182.361	2.126.569
Af: bijzondere waardeverminderingen	19.603	0
Af: desinvesteringen	3.249	0
Boekwaarde per 31 december 2011	27.174.630	26.925.492
Aanschafwaarde	44.971.976	43.582.220
Cumulatieve afschrijvingen	17.777.743	16.656.728

Toelichting:

Tragel Zorg beschikt over vastgoed waar zorg wordt verleend waarop aanspraak bestaat ingevolge artikel 6 van de AWBZ. Voor dit vastgoed zijn in 2011 de bekostigingsregels aangepast. Volledige nacalculatie van kapitaallasten van goedgekeurde investeringen is vervangen door prestatiebekostiging.

Hierbij geldt een overgangstermijn van 6 jaar (tot en met 2017) waarin deze overgang gefaseerd wordt doorgevoerd. Als gevolg van deze wijziging in de bekostiging, in samenhang met de beleidsvoornemens van het kabinet inzake de hervorming van de langdurige zorg is in de NBA wijzer 2, d.d. 24 oktober 2011, geconcludeerd dat sprake is van indicaties die kunnen duiden op een mogelijke duurzame waardevermindering. Als gevolg hiervan dient Tragel Zorg overeenkomstig RJ 121 te toetsen of de boekwaarde nog kan worden gerealiseerd uit de toekomstige opbrengsten.

Het verschil tussen de boekwaarde per 31 december 2011 en de contante waarde van de toekomstige kasstromen bedraagt €19.603.

In overeenstemming met de bepalingen van Hoofdstuk 121 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving zijn de genoemde bijzondere waardeverminderingen in mindering op de boekwaarde van de betreffende activa en ten laste van het resultaat gebracht.

Voor een nadere toelichting op de gestelde zekerheden zie de "Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen".

Voor een nadere specificatie van het verloop van de WTZI-vergunningsplichtige vaste activa, de WTZI-meldingsplichtige vaste activa, de WMG-gefinancierde vaste activa en de Kleinschalige Woonvoorzieningen per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Deelnemingen	7.500	0
Vorderingen in verband met aanloopkosten	70.567	76.149
Totaal financiële vaste activa	78.067	76.149

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	€
Boekwaarde per 1 januari 2011	76.149
Bij: kapitaalstorting	7.500
Af: Afschrijvingen 2011	-5.582
Boekwaarde per 31 december 2011	78.067

Toelichting:

Sinds dit jaar bestaat er een deelneming in Zeeuwse Zorgmensen B.V., een samenwerkingsverband om te komen tot een optimaal gebruik van flexibel personeel.

Tragel Zorg

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2011

ACTIVA

3. Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Vorderingen op debiteuren	350.119	334.740
Nog te ontvangen Vlaams Agentschap	189.882	270.914
Nog te ontvangen Stichting Inkomens Beheer	62.334	62.940
Vorderingen op personeel	7.744	10.188
Overige vorderingen	53.071	79.965
Vooruitbetaalde bedragen	18.653	56.258
Overige overlopende activa	132.556	102.036
Totaal vorderingen en overlopende activa	814.359	917.041

Toelichting:

De voorziening die in 2011 in aftrek op de debiteuren is gebracht, bedraagt € 1.847.

Er zijn geen vorderingen met een looptijd langer dan 1 jaar.

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Bankrekeningen	4.751.952	3.421.853
Kassen	16.110	33.157
Totaal liquide middelen	4.768.062	3.455.010

Toelichting:

Alle liquide middelen zijn ter vrije beschikking, met uitzondering van de afgegeven bankgaranties zoals toegelicht onder de "Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen".

De stijging van de liquide middelen komt met name door het ontvangen van budget over 2009 en 2010, en daarnaast teveel ontvangen budgetvoorschotten over 2011. Een bedrag van 681.369 dient nog terug betaald te worden (zie toelichting 8).

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Kapitaal	179	179
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	6.607.448	6.603.288
Niet collectief gefinancierd vrij vermogen	180.408	180.408
Totaal eigen vermogen	6.788.035	6.783.875

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2011	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2011
	€	€	€	€
Kapitaal	179	0	0	179
	179	0	0	179

Collectief gefinancierd gebonden vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2011	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2011
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten:	5.298.396	38.747	0	5.337.143
Bestemmingsreserves:				
Reserve afschrijving KSWV en Extramurale voorzieningen	1.098.919	171.386	0	1.270.305
Reserve Afschrijving instandhouding	205.973	-205.973	0	0
Totaal collectief gefinancierd gebonden vermogen	6.603.288	4.160	0	6.607.448

Niet collectief gefinancierd vrij vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2011	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2011
	€	€	€	€
Algemene reserves	180.408	0	0	180.408
Totaal niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	180.408	0	0	180.408

Tragel Zorg

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2011

PASSIVA

6. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2011	Dotatie	Onttrekking	Representatie	Saldo per 31-dec-2011
	€	€	€	€	€
Voorziening groot onderhoud	2.488.827	913.968	300.345	0	3.102.450
Voorziening langdurig arbeidsongeschikten	38.660	4.181	0	0	42.841
Voorziening uitgestelde beloningen	397.521	15.513	21.151	0	391.883
Voorziening PBL	187.000	26.710	0	156.142	57.568
Totaal voorzieningen	<u>3.112.008</u>	<u>960.372</u>	<u>321.496</u>	<u>156.142</u>	<u>3.594.742</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-2011
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	944.318
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.650.424
Langlopend deel van de voorzieningen (> 5 jr.)	1.369.768

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud

De onderhoudsvoorziening dient ter egalisering van de onderhoudskosten van de gebouwen en installaties. Er heeft een second opinion plaatsgevonden op het onderhoudsplan, waarna een nieuw plan tot stand gekomen is. Dit is iets omlaag bijgesteld ten opzichte van 2010. Verder is er in 2011, lopende het onderzoek, weinig uitgegeven aan dit groot onderhoud. Bij de voorziening wordt gebruik gemaakt van een rekenrente van 4,56%.

Voorziening langdurig arbeidsongeschikten

Met ingang van het boekjaar 2007 is op grond van RJ271 een voorziening opgenomen voor de toekomstige loonkosten van medewerkers die ultimo het verslagjaar langdurig ziek zijn en waarvan er geen uitzicht is op een spoedig herstel.

Voorziening uitgestelde beloningen

Vanaf 2005 is het een wettelijke verplichting om voor uitgestelde beloning een verplichting op te nemen. Hieronder valt de uitkering bij pensionering en de jubileumuitkering die gekoppeld is aan een langjarig dienstverband van een medewerker en een rekenrente van 3,9%.

Voorziening PBL

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepaling, blijfkans en leeftijd en een marktrente van 3%. In 2010 is per abuis ook het kortlopende gedeelte van de voorziening hier opgenomen. Deze zijn dit jaar middels een representatie overgeboekt naar het saldo vakantiedagen.

7. Langlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	14.421.473	15.751.293
Totaal langlopende schulden	<u>14.421.473</u>	<u>15.751.293</u>

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	2011	2010
	€	€
Stand per 1 januari	17.239.935	18.728.579
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: Aflossingen	1.488.643	1.488.643
Stand per 31 december	<u>15.751.292</u>	<u>17.239.936</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.329.819	1.488.643
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>14.421.473</u>	<u>15.751.293</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.329.819	1.488.643
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	14.421.473	15.751.293
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	9.342.777	10.610.956

Alle leningen zijn gegarandeerd door het Waarborgfonds of de Provincie Zeeland.

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

Onder de "Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen" staan de zekerheden vermeld.

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Tragel Zorg

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2011

PASSIVA

8. Schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2008	2009	2010	2011	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 31 december 2010	0	0	-2.406.905	0	-2.406.905
Financieringsverschil boekjaar				681.369	681.369
Correcties voorgaande jaren	-280.798	-292.090	-19.478	0	-592.366
Betalingen/ontvangsten	280.798	292.090	2.426.383	0	2.999.271
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	2.406.905	681.369	3.088.274
Saldo per 31 december 2011	0	0	0	681.369	681.369
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c	c	c	a	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2011	2010
	€	€
Ontvangen voorschotten	38.633.748	35.088.378
Af: Wettelijk budget aanvaardbare kosten	37.952.379	37.495.283
Totaal financieringsverschil	681.369	-2.406.905

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Crediteuren	1.668.284	1.835.576
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	1.329.819	1.488.643
Belastingen en sociale premies	1.027.607	1.096.972
Schulden terzake pensioenen	279.473	285.522
Nog te betalen salarissen	201.560	183.589
Vakantiedagen (inclusief sociale lasten)	1.265.671	980.283
Vakantiegeld (inclusief sociale lasten)	958.219	973.980
Nog te betalen interest langlopende leningen	159.938	174.304
Nog te betalen overige kosten	27.633	421.994
Overige schulden	431.295	692.558
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	7.349.499	8.133.421

Toelichting:

In 2010 zijn per abuis alle PBL uren in de voorziening PBL opgenomen. Echter bestaat de voorziening ook uit een kortlopend gedeelte. Dit kortlopende gedeelte is nu opgenomen onder de vakantiedagen en dat verklaart ook de stijging van deze post.

10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verloopoverzicht investeringsruimte trekkingsrechten

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2011	2010
	€	€
Nog niet bestede investeringsruimte per 1 januari	3.544.643	3.750.527
Bij: indexering niet bestede investeringsruimte	65.930	63.384
Bij: investeringsruimte verslagjaar	53.285	52.308
Af: investeringen verslagjaar	1.768.418	321.576
Beschikbare investeringsruimte 31 december	1.895.440	3.544.643

Lopende investeringsprojecten leggen het volgende beslag op de beschikbare investeringsruimte:

0

Verder zijn er 21 huurovereenkomsten met een totaal bedrag aan jaarhuur van €1.048.694.

De deelname aan het Waarborgfonds voor de zorgsector (Wfz) houdt in dat er een obligo verplichting rust op de boekwaarde van de geborgde leningen van maximaal 3%. De maximale latente verplichting is €462.678.

Tragel Zorg heeft kredietfaciliteiten bij de ABN-AMRO Bank N.V. tegen een 1-maands EURIBOR + opslagpercentage.

De kredietfaciliteit is €2.000.000,- ter financiering van de exploitatie en financieringstekorten.

De kredietfaciliteit ter voorfinanciering van investeringen is €1.000.000,-.

Er zijn bankgaranties afgegeven voor een bedrag van €28.750.

Tragel Zorg heeft zekerheden bij de ABN-AMRO Bank N.V.

- positieve / negatieve hypotheekverklaring

- pari passu verklaring



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZI

5.1.6.1 WTZI-vergunningsplichtige vaste activa

	Grond	Terrein-voorzieningen	Gebouwen	Semi perm. gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Subtotaal vergunning	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2011								
- aanschafwaarde	976.318	3.445.063	16.744.435	1.173.674	1.476.285	5.322.999	29.138.774	43.582.220
- cumulatieve afschrijvingen	-	1.221.422	4.508.812	1.003.797	1.014.415	2.033.002	9.781.448	16.656.728
Boekwaarde per 1 januari 2011	976.318	2.223.641	12.235.623	169.877	461.870	3.289.997	19.357.326	26.925.492
Mutaties in het boekjaar								
- investeringen	-	-	-	-	-	-	-	2.454.351
- herwaarderings	-	-	-	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	-	171.665	339.930	58.683	70.966	263.127	904.371	2.182.361
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>								
- aanschafwaarde	-	2.704	-	-	28.483	24.393	55.580	1.048.350
- cumulatieve afschrijvingen	-	2.704	-	-	28.483	24.393	55.580	1.048.350
- <i>desinvesteringen</i>								
- aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-	-	16.245
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-	-	12.996
per saldo	-	-	-	-	-	-	-	3.249
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	171.665-	339.930-	58.683-	70.966-	263.127-	904.371-	268.741
Stand per 31 december 2011								
- aanschafwaarde	976.318	3.442.359	16.744.435	1.173.674	1.447.802	5.298.606	29.083.194	44.971.976
- cumulatieve afschrijvingen	-	1.390.383	4.848.742	1.062.480	1.056.898	2.271.736	10.630.239	17.777.743
Boekwaarde per 31 december 2011	976.318	2.051.976	11.895.693	111.194	390.904	3.026.870	18.452.955	27.194.233
Afschrijvingspercentage	0,0%	5,0%	2,0%	5,0%	5,0%	5,0%		

Tragel Zorg

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZI

5.1.6.2 WTZI-meldingsplichtige vaste activa

	Trekkings rechten	Onderhanden Projecten	Subtotaal	Instand- houding	Onderhanden Projecten	Subtotaal	Subtotaal meldings- plichtige activa
	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2011							
- aanschafwaarde	1.569.407	-	1.569.407	4.371.999	-	4.371.999	5.941.406
- cumulatieve afschrijvingen	312.240	-	312.240	2.404.313	-	2.404.313	2.716.553
Boekwaarde per 1 januari 2011	1.257.167	-	1.257.167	1.967.686	-	1.967.686	3.224.853
Mutaties in het boekjaar							
- investeringen	1.768.418	-	1.768.418	257.424	-	257.424	2.025.842
- herwaarderings	-	-	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	166.891	-	166.891	434.841	-	434.841	601.732
- <i>terugnane geheel afgeschreven activa</i>							
- aanschafwaarde	-	-	-	281.012	-	281.012	281.012
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	281.012	-	281.012	281.012
- <i>desinvesteringen</i>							
- aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-	-
- per saldo	-	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	1.601.527	-	1.601.527	177.417-	-	177.417-	1.424.110
Stand per 31 december 2011							
- aanschafwaarde	3.337.825	-	3.337.825	4.348.411	-	4.348.411	7.686.236
- cumulatieve afschrijvingen	479.131	-	479.131	2.558.142	-	2.558.142	3.037.273
Boekwaarde per 31 december 2011	2.858.694	-	2.858.694	1.790.269	-	1.790.269	4.648.963
Afschrijvingspercentage	5,0%	0,0%		10,0%	0,0%		



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZI

5.1.6.3 WMG-gefinancierde vaste activa

	Inventaris	Vervoer- middelen	Automati- sering	Onderhanden Projecten	Subtotaal WMG
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2011					
- aanschafwaarde	4.393.080	193.006	629.523	-	5.215.609
- cumulatieve afschrijvingen	2.517.864	182.557	264.845	-	2.965.266
Boekwaarde per 1 januari 2011	1.875.216	10.449	364.678	-	2.250.343
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	177.531	-	250.705	273	428.509
- herwaarderings	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	406.375	6.000	164.690	-	577.065
- <i>terugnane geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	506.855	146.761	56.786	-	710.402
.cumulatieve afschrijvingen	506.855	146.761	56.786	-	710.402
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	-	16.245	-	-	16.245
cumulatieve afschrijvingen	-	12.996	-	-	12.996
per saldo	-	3.249	-	-	3.249
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	228.844	9.249	86.015	273	151.805
Stand per 31 december 2011					
- aanschafwaarde	4.063.756	30.000	823.442	273	4.917.471
- cumulatieve afschrijvingen	2.417.384	28.800	372.749	-	2.818.933
Boekwaarde per 31 december 2011	1.646.372	1.200	450.693	273	2.098.538
Afschrijvingspercentage	10,0%	20,0%	20,0%	0,0%	

Tragel Zorg

5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZI

5.1.6.4 Kleinschalige Woonvoorzieningen

	Grond	Terrein- voorzieningen	Gebouwen	Instandhouding	Ver- bouwingen	Installaties	Onderhanden Projecten	Subtotaal Kleinschalige woonvoor- zieningen
	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2011								
- aanschafwaarde	195.576	87.486	2.209.777	220.129	447.842	125.621	-	3.286.431
- cumulatieve afschrijvingen	-	25.179	662.530	117.943	315.456	72.353	-	1.193.461
Boekwaarde per 1 januari 2011	195.576	62.307	1.547.247	102.186	132.386	53.268	-	2.092.970
Mutaties in het boekjaar								
- investeringen	-	-	-	-	-	-	-	-
- herwaarderings	-	-	-	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	-	4.374	44.198	22.015	22.324	6.282	-	99.193
- <i>terugnname geheel afgeschreven activa</i>								
.aanschafwaarde	-	-	-	-	1.356	-	-	1.356
.cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	1.356	-	-	1.356
- <i>desinvesteringen</i>								
aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-	-	-	-
per saldo	-	-	-	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-	4.374-	44.198-	22.015-	22.324-	6.282-	-	99.193-
Stand per 31 december 2011								
- aanschafwaarde	195.576	87.486	2.209.777	220.129	446.486	125.621	-	3.285.075
- cumulatieve afschrijvingen	-	29.553	706.728	139.958	336.424	78.635	-	1.291.298
Boekwaarde per 31 december 2011	195.576	57.933	1.503.049	80.171	110.062	46.986	-	1.993.777
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0%	5,0%	2,0%	10,0%	5,0%	5,0%	0,0%	



5. Jaarrekening

Trage! Zorg

BIJLAGE

5.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2011

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2010	Nieuwe leningen in 2011	Aflossing in 2011	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2011	Aflossingswijze	Aflossing 2012	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€			€	
40.0088620 BNG	4-jan-99	1.030.226	14 jaar	onderhandse lening	4,770%	220.762	0	73.588	147.174	0	2	73.588	Provincie Zeeland
40.0086077 BNG	1-jul-97	408.402	18 jaar	onderhandse lening	6,100%	113.445	0	22.689	90.756	0	4	22.689	Provincie Zeeland
40.0090037 BNG	15-dec-99	1.905.877	12 jaar	onderhandse lening	4,520%	158.823	0	158.823	0	0	0	0	Provincie Zeeland
40.0088693 BNG	3-aug-87	1.179.829	25 jaar	onderhandse lening	4,150%	181.512	0	90.756	90.756	0	1	90.756	Provincie Zeeland
40.0094053 BNG	28-dec-01	2.722.681	35 jaar	onderhandse lening	5,120%	2.022.563	0	77.791	1.944.772	1.555.818	25	77.791	WfZ
40.0094054 BNG	28-dec-01	2.722.681	35 jaar	onderhandse lening	5,205%	2.022.563	0	77.791	1.944.772	1.555.818	25	77.791	WfZ
245 ASN Bank	29-aug-07	6.000.000	20 jaar	onderhandse lening	4,710%	5.025.000	0	300.000	4.725.000	3.225.000	16	300.000	WfZ
244 ASN Bank	29-aug-07	6.000.000	10 jaar	onderhandse lening	4,822%	4.050.000	0	600.000	3.450.000	450.000	6	600.000	WfZ
Ned Waterschapsbank	21-dec-09	3.532.472	29 jaar	onderhandse lening	3,690%	3.445.267	0	87.205	3.358.062	2.556.141	27	87.205	WfZ
Totaal		25.502.168				17.239.935	0	1.488.643	15.751.292	9.342.777		1.326.819	

Tragel Zorg

5.1.8 TOELICHTING OP HET WETTELIJK BUDGET AANVAARDBARE KOSTEN

11. Wettelijk budget aanvaardbare kosten

	2011		2010	
	€	€	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten voorgaand jaar		37.495.283		38.590.369
Productieafspraken verslagjaar		0		1.381.496
- Bedden frictiekostenregeling	0		-1.610.640	
- Herallocatie ZZP	0		-756.357	
- ZZP productieafspraken	200.102		0	
- Extramurale productieafspraken	253.929		0	
- Groei normatieve kapitaalslasten	92.731		12.736	
		546.762		-2.354.261
Uitbreiding erkenning en toelating:				
- Loonkosten incl gerealiseerde productie	0		350.627	
- Materiële kosten	0		87.657	
		0		438.284
Beleidsmaatregelen overheid:				
- Huisvestingskosten KSWV	81.527		26.525	
- Toeslagen; extreme zorgtoeslag en bijzondere zorgplannen	20.686		0	
		102.213		26.525
Nacalculeerbare kapitaalslasten:				
- Rente	95.342		-174.746	
- Afschrijvingen	-182.444		-412.384	
- Huur	5.294		0	
		-81.808		-587.130
Overige mutaties:		-110.072		0
Subtotaal wettelijk budget boekjaar		37.952.378		37.495.283
Correcties voorgaande jaren		592.366		181.972
Geoormerkte frictie en herallocatie gelden 2009 en 2010		0		1.472.199
Wettelijk budget		38.544.744		39.149.454

Toelichting:

De correcties voorgaande jaren bestaan uit nog te ontvangen budget over 2008, 2009 en 2010 van €592.366. In 2002 is de regeling Kleinschalige Woonvoorzieningen ingevoerd. De bedragen voor kleinschalige plaatsen komen vanaf toen genormeerd in het budget. Hiervoor zijn door de Nza correcties op de kapitaalslasten maar ook op de onderhoudskosten doorgevoerd door een kortingsbedrag voor het aantal kleinschalige plaatsen. Deze kortingen zijn in 2008 aangepast. Naar aanleiding van een bezwaarschrift tegen de hoogte van deze correctie is naar voren gekomen dat deze correctie op onderhoud niet juist was. De Nza heeft besloten dit te corrigeren.



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2011

BATEN

12. Toelichting niet-gebudgetteerde zorgprestaties

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Subsidie in- en doorstroombanen	30.000	34.101
Persoonsgebonden budgetten (inclusief belgische cliënten)	1.233.263	1.203.389
Overige subsidies	224.582	281.179
Totaal	1.487.845	1.518.669

Toelichting:

De subsidie in- en doorstroombanen is lager dan 2010 doordat medewerkers in vaste dienst van Tragel Zorg zijn gekomen. Overigens is dit het laatste jaar dat deze subsidie ontvangen wordt. Onder de overige subsidies is een bedrag ad €116.000 opgenomen inzake de subsidie stagefonds 2011.

13. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Overige dienstverlening:		
Overige dienstverlening	168.262	139.022
Doorberekende waskosten	150.565	153.446
Doorberekende kapitaallasten	2.770	3.612
Overige opbrengsten	200.460	144.666
Totaal	522.057	440.746

Toelichting:

Onder de overige dienstverlening zijn opgenomen niet zorg gerichte prestaties o.a. verhuur accommodaties en de opbrengst voeding via afdeling horeca. Tevens zijn hier in opgenomen de inkomsten van de ingekochte begeleidingsuren. Onder de overige opbrengsten zijn opgenomen o.a. de opbrengst uit verkoop producten van dagbestedingsactiviteiten inclusief de Tragelshop.

Tragel Zorg

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2011

LASTEN

14. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Lonen en salarissen	20.418.167	20.700.758
Sociale lasten	2.829.080	2.717.457
Pensioenpremies	1.691.669	1.667.016
Andere personeelskosten	1.005.782	1.134.982
Subsidie in het kader van de Wet vermindering afdracht loonbelasting	-122.858	-94.582
Subtotaal	25.821.840	26.125.631
Personeel niet in loondienst	1.974.228	2.763.610
Totaal personeelskosten	27.796.068	28.889.241
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Man	104	109
Vrouw	456	469
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	560	578

Toelichting:

De lonen en salarissen zijn gedaald door een lagere inzet van personeel doordat er minder budget beschikbaar was. De inzet van personeel niet in loondienst is afgenomen maar is toch hoger dan gewenst door moeilijk in te vullen vacatures, met name bij de specialistische zorg. Door verborgen arbeidsongeschiktheid bij de huishoudelijk medewerkers en de keuze om geen huishoudelijke medewerkers meer in dienst te nemen, was meer inzet van het extern schoonmaakbedrijf nodig ten behoeve van de servicepakketten. De afname van personeel niet in loondienst in totaliteit is te verklaren doordat externe deskundigen nagenoeg niet zijn ingezet in 2011.

15. Afschrijvingen vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.201.961	2.126.567
- financiële vaste activa	5.582	182.728
Totaal afschrijvingen	2.207.543	2.309.295

Toelichting:

De geamoveerde gebouwen zijn de afgelopen jaren versneld afgeschreven conform overeenkomst met de Nza. In 2010 zijn deze derhalve volledig afgeschreven (zie toelichting 2 financiële vaste activa).

Aansluiting afschrijvingen resultatenrekening - vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten

	31-dec-11
	€
Totaal afschrijvingslasten resultatenrekening	2.207.543
waarvan nacalculeerbare afschrijvingen	998.374
In het externe budget verwerkte vergoeding voor nacalculeerbare afschrijvingslasten:	
- WTZI-vergunningsplichtige vaste activa	904.371
- WTZI-vergunningsplichtige financiële vaste activa	5.582
- WTZI-meldingsplichtige vaste activa	88.421
Totaal vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten	998.374
Aanschafwaarde desbetreffende vaste activa	36.769.430
Cumulatieve afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa	13.667.512

16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.746.831	1.497.778
Algemene kosten	2.084.818	1.831.715
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	723.717	585.693
Vervoerskosten	1.484.158	1.340.511
Onderhoud en energiekosten	1.900.083	2.162.547
Huur en leasing	1.248.925	1.167.784
Dotaties en vrijval voorzieningen	443.288	461.091
Dotaties en vrijval reserveringen	196.957	31.199
Totaal overige bedrijfskosten	9.828.777	9.078.318

Toelichting:

De overige bedrijfskosten zijn gestegen door hogere structurele kosten voor voeding, hotelmatige kosten, ICT, mobiele telefonie en geneesmiddelen. Met name de voedingsmiddelen zijn gestegen door een nieuw concept dat de voeding op locatie afgeleverd wordt waarbij minder inzet personeel benodigd is. Dat geldt ook voor de maaltijden, die nu kant en klaar geleverd worden. Incidenteel is de stijging onder de algemene kosten door met name het project Bruggen Bouwen. De vervoerskosten van cliënten zijn gestegen door een toename van het vervoer van cliënten.



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2011

17. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-11	31-dec-10
	€	€
Rentelasten	-718.098	-801.712
Totaal financiële baten en lasten	<u>-718.098</u>	<u>-801.712</u>

18. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Welk bestuursmodel is van toepassing op uw organisatie? Eindverantwoordelijke Raad van Bestuur met Raad van Toezicht
 Wat is de samenstelling van het bestuur of de directie? Eenhoofdig

De bezoldiging van de bestuurders en gewezen bestuurders van de zorginstelling over het jaar 2011 is als volgt:

Naam	drs. J. Stelwagen
1 Vanaf welke datum is de persoon als bestuurder werkzaam in uw organisatie?	1-7-2008
2 Maakt de persoon op dit moment nog steeds deel uit van het bestuur?	Ja
3 Is de persoon in het verslagjaar voorzitter van het bestuur geweest?	Ja
4 Hoeveel maanden is de persoon voorzitter geweest in het verslagjaar?	12
5 Wat is de aard van de (arbeids)overeenkomst?	Onbepaalde tijd
6 Welke salarisregeling is toegepast?	Code beloning bestuurders zorg
7 Wat is de deeltijdfactor? (percentage)	111%
8 Bruto-inkomen, incl. vakantiegeld, eindejaars-uitkeringsalaris en andere vaste toelagen	174.516
a. Waarvan verkoop verlofuren	0
b. Waarvan nabetalings voorgaande jaren	0
9 Bruto-onkostenvergoeding	1.800
10 Werkgeversbijdrage sociale lasten	5.100
11 Werkgeversbijdrage pensioen, VUT, FPU	19.222
12 Ontslagvergoeding	0
13 Bonussen	0
14 Totaal inkomen (9 t/m 14, excl. 9a en b)	200.638
15 Cataloguswaarde auto van de zaak	42.990
16 Eigen bijdrage auto van de zaak	709

Toelichting:

In 2011 is de bestuurder het gehele jaar in dienst bij Tragel Zorg.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht van de zorginstelling over het jaar 2011 is als volgt:

Naam	Functie	Bezoldiging €
Dhr. Mr. J.M.E. Seijdlitz	Voorzitter	12.187
Dhr. F.P.A. van Geel	Vice-voorzitter	10.156
Dhr. A.A.C. de Blok	Lid	8.125
Mevr. drs. N.J. Brand MBA	Lid	8.125
Dhr. J.F. Mulder	Lid	8.000
Mevr. drs. R. de Gier MPM	Lid	8.125
Mevr. dr. J.R. Hoogwerf	Lid	8.125

Toelichting:

De bezoldiging is conform de huidige marktomstandigheden en passend binnen de adviesregeling van de NVTZ.

19. Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt)

De bezoldiging van de functionarissen die over 2011 in het kader van de Wopt verantwoord worden, is als volgt:

1 Functionaris (functienaam)	Voorzitter Raad van Bestuur
2 In dienst vanaf (datum)	1-7-2008
3 In dienst tot (datum)	
4 Belastbaar loon (in €)	168.632
5 De totale pensioensafdracht (werkgevers- en werknemersdeel)	38.443
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	
7 Uitkeringen in verband met beëindiging van het dienstverband (in €)	
Totaal beloning in kader van de Wopt (4, 5, 6 en 7)	<u>207.075</u>
8 Beloning 2010	201.984

Toelichting:

De Raad van Toezicht heeft conform de geldende regels van de Code beloning bestuurders zorg een markttoeslag toegekend.

Tragel Zorg**5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING OVER 2011****20. Honoraria accountant**

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
	€	€
De honoraria van de accountant over 2011 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	45.000	45.000
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	10.000	10.000
3 Fiscale advisering	0	4.800
4 Niet-controlediensten	8.025	3.700
Totaal honoraria accountant exclusief btw	<u>63.025</u>	<u>63.500</u>

21. Transacties met Verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Sinds 2011 bestaat er een deelneming in Zeeuwse Zorgmensen B.V., een samenwerkingsverband om te komen tot een optimaal gebruik van flexibel personeel.

Er hebben zich geen transacties voorgedaan op niet zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders zijn opgenomen onder punt 18.

22. Inschatting risico's

Door Tragel Zorg worden binnen het treasurybeleid de volgende risico's onderkend:

Valutarisico

Tragel Zorg is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valuta risico.

Prijrisico

Tragel Zorg loopt geen risico's ten aanzien van de waardering van effecten.

Renterisico

Tragel Zorg loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt de Stichting risico ten aanzien van toekomstige kasstromen, met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de Stichting risico's over de marktwaaarde.

Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot renterisico gecontracteerd.

Financiële instrumenten

Tragel Zorg maakt geen gebruik van financieel afgeleide instrumenten in de vorm van derivaten.

Terneuzen, 21 mei 2012

W.G.

Dhr. drs. J. Stelwagen



5. Jaarrekening

Tragel Zorg

5.2 OVERIGE GEGEVENS

5.2.1 Tragel Zorg en daartoe behorende locaties

Tragel Zorg is statutair gevestigd te Terneuzen en omvat de volgende locaties:

<u>Locatie</u>	<u>Vestigingsplaats</u>
De Sterre wonen / dagbesteding / ondersteunende diensten	Clinge
Koningin Julianastraat wonen	Clinge
Kerkstraat wonen	Clinge
Alexander de Grotestraat wonen	Hulst
Asschepoort wonen	Hulst
Assestraat wonen / dagbesteding	Hulst
Bachlaan wonen	Hulst
Columbuslaan wonen	Hulst
Houtenkwartier wonen	Hulst
Kievitstraat wonen	Hulst
Paardenmarkt wonen	Hulst
Stanleystraat wonen	Hulst
Zomerstraat wonen	Hulst
Poolster wonen	Oostburg
Regulus wonen	Oostburg
Basaltpromenade / Scheidebalkon wonen en logeershuis	Terneuzen
Iepenlaan wonen	Terneuzen
Larixstraat wonen	Terneuzen
Nassaustraat wonen	Terneuzen
Rijnstraat 20 GVT wonen	Terneuzen
Rivierenpark 73, 78-83 en 86 GVT wonen	Terneuzen
Axelsestraat Centraal Bureau	Terneuzen
Inghelosenberghe GVT wonen	Sint Jansteen
Kastanjelaan GVT wonen	Sint Jansteen
De Stiel dagcentrum	Clinge
De Leest dagcentrum	Hulst
Atelier De Schelp	Oostburg
De Schelp dagcentrum	Oostburg
Eeckenstein dagcentrum	Sint Jansteen
De Dagboog dagcentrum	Terneuzen
De Snuiter dagcentrum / winkel	Terneuzen
Zeepsjop dagcentrum	Terneuzen
De Tjasker orthopedagogisch kinderdagcentrum	Zaamslag
Houtatelier dagcentrum	Axel

Tragel Zorg**5.2 OVERIGE GEGEVENS****5.2.2 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De Raad van Bestuur van Tragel Zorg heeft de jaarrekening 2011 vastgesteld in de vergadering van 21 mei 2012.

De Raad van Toezicht van Tragel Zorg heeft de jaarrekening 2011 goedgekeurd in de vergadering van 21 mei 2012.

5.2.3 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

5.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

5.2.5 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
Dhr. drs. J. Stelwagen

W.G.
Dhr. mr. J.M.E. Seijdlitz

W.G.
Dhr. F.P.A. van Geel

W.G.
Dhr. A.A.C. de Blok

W.G.
Mw. drs. R. de Gier MPM

W.G.
Dhr. J.F. Mulder

W.G.
Mw. dr. L.J.R. Hoogwerf

5.2.6 Controleverklaring

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van Stichting Trigel

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit Maatschappelijk Jaardocument opgenomen jaarrekening 2011 van Stichting Trigel te Terneuzen gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de per 31 december 2011 en de resultatenrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi. De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de Raad noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Jaarverantwoording zorginstellingen 2011. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Trigel per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Verklaring betreffende het jaarverslag

Verder vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dit kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening en is opgesteld onder toepassing van de in de Regeling verslaggeving WTZi opgenomen bijlage Voorschriften voor de inrichting van het Jaarverslag van Zorginstellingen.

Den Haag, 21 mei 2012
KPMG Accountants N.V.

M.J. Kuikman-Wakker RA

