



## JAARVERSLAG 2018

vastgesteld door de Raad van Bestuur op 3 april 2019  
goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 24 april 2019

[www.tragel.nl](http://www.tragel.nl)



**SAMEN**

**doen!**

## INHOUD

1	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen .....	4
1.1	Beleidsvisie 2018 – 2020: SAMEN doen! .....	4
1.2	Einde aan verscherpt toezicht .....	4
1.3	Fusie met stichting DOOR .....	4
1.4	Samenwerking .....	5
1.5	Statutenwijziging .....	6
1.6	Toekomst en risico's .....	6
1.7	Tragel in cijfers .....	7
2	Ondersteuning, zorg en behandeling .....	7
2.1	Nachtzorg .....	8
2.2	Zeeland Onbeperkt .....	8
2.3	Certificering Kwaliteitskompas .....	9
2.4	Proef "Samen op vakantie" .....	9
2.5	Wet zorg en dwang .....	9
2.6	Wettelijke vertegenwoordiging .....	10
2.7	Bestuurlijke boete .....	10
3	Personeel .....	10
3.1	Arbeidsmarktvragestuk .....	10
3.2	Zelfstandige teams .....	11
3.3	Duurzame inzetbaarheid .....	12
3.4	Theatervoorstelling Lastige Ouders .....	12
3.5	Inhoud geven aan de kernwaarden .....	12
3.6	Personeel en Kwaliteit wordt Organisatieontwikkeling .....	13
3.7	Uitdaging interne communicatie .....	13
3.8	Juridische geschillen .....	13
4	Financiën .....	14
4.1	Financieel kader 2018 .....	14
4.2	Toelichting op de balans .....	14
4.3	Toelichting op de resultatenrekening .....	15
4.4	Kasstromen en financieringsbehoeften .....	15
4.5	Voornaamste risico's en onzekerheden .....	15
4.6	Financiële instrumenten .....	15
4.7	Resultaatratio .....	15
4.8	Solvabiliteit .....	16
4.9	Giften .....	16
5	Bedrijfsvoering .....	16
5.1	Vastgoed .....	16
5.2	ICT .....	17

---

5.3	Nieuwe privacywetgeving .....	18
5.4	Ontwikkelingen schoonmaak .....	18
5.5	Communicatie.....	18
6	Verslag Raad van Toezicht.....	18
6.1	Samenstelling en commissies.....	19
6.2	Honorering.....	19
6.3	Basis voor het interne toezicht .....	19
6.4	Werkzaamheden van de Raad van Toezicht.....	19
6.5	Evaluatie en professionalisering .....	21
	Bijlage: samenstelling organen .....	23

Overal waar staat “cliënt” wordt “bewoner en/of cliënt bedoeld. Overal waar staat “hij” wordt “hij en/of zij” bedoeld.

## 1 ALGEMEEN BELEID EN BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN

Werken met mensen verloopt nooit volledig volgens plan. Ook 2018 liet daarom verwachte, onverwachte, gehoopte en minder welkome ontwikkelingen zien. In die zin een jaar als alle andere maar in meerdere opzichten ook anders. Een jaar waarin duidelijk werd waar de toekomstige grote en kleinere uitdagingen liggen. Dat viel mooi samen met de start van de nieuwe beleidsperiode 2018 – 2020. In dit verslag laten we zien hoe we daarmee zijn omgegaan. Welke boeken we hebben gesloten en welke nieuwe we met vertrouwen hebben geopend. Nog steeds op eigen kracht door SAMEN doen!

### 1.1 Beleidsvisie 2018 – 2020: SAMEN doen!

In de eerste helft van het jaar zijn de laatste puntjes op de “i” van de nieuwe beleidsvisie gezet. Iedereen heeft zijn bijdrage kunnen leveren. Onder het motto “SAMEN doen!” is de beleidsvisie in mei definitief vastgesteld. Opnieuw met de thema’s Veilige Zorg, Zelfstandige Teams, Samen Doen, Anders Wonen en Maatschappelijk Ondernemen. Maar ook met drie nieuwe thema’s: Sturen op Uren, Onderscheidend Aanbod en Talent Ontwikkelen. De bekende thema’s koersen door op de in 2015 ingeslagen weg. De nieuwe thema’s richten zich op nieuwe vraagstukken: zoveel mogelijk geld vrij maken voor de zorg, een aansprekend aanbod bij de vragen die ons gesteld worden en de aanpak van het arbeidsmarkt vraagstuk.

Net als in de vorige beleidsperiode werken de taskforces, die ieder een thema onder hun hoede hebben, aan de hand van een werkplan. Het werkplan 2018 – 2020 is aan het einde van het jaar vastgesteld. Het was een puzzel om de ambitie in evenwicht te brengen met de draagkracht van de organisatie. Het resultaat is een gedragen en uitvoerbaar plan.

### 1.2 Einde aan verscherpt toezicht

In oktober 2017 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) voor de duur van een half jaar verscherpt toezicht ingesteld op locatie Hoevedreef 7 in Clinge. Gemotiveerd en gestructureerd zijn de teams van die locatie aan de slag gegaan. Met behulp van de inzet van een kwaliteitsnetwerk, extra ruimte voor coaching en reflectie en een aantal externe visitaties is het ze gelukt de situatie te verbeteren. De IGJ heeft op 23 april 2018 het verscherpt toezicht opgeheven en was, met ons, bijzonder tevreden over het behaalde resultaat. Wel hebben we geconstateerd dat er nog huiswerk ligt in het ombuigen van vrijheidsbeperking naar vrijheidsbevordering en het correct en structureel vastleggen van ons handelen in de zorgplannen. Met dat huiswerk zijn we aan de slag.

### 1.3 Fusie met stichting DOOR

Stichting DOOR uit Middelburg vroeg Tragel begin 2018 na te denken over intensieve samenwerking. DOOR is een kleine stichting met beschermd wonen, dagbesteding en ambulante begeleiding voor (ex-) justitiabelen met als doel resocialisatie en re-integratie. DOOR is al jaren een bekend gezicht in de forensische zorg. Tragel is al enige tijd actief in de ambulante forensische zorg. Voor zowel DOOR als Tragel is de omvang van het hulpaanbod echter beperkt waardoor het lastig is duurzaam

kwalitatief goede ondersteuning en zorg te bieden in het forensisch veld. Vanuit strategisch oogpunt is daarom gekozen om samen verder te gaan in de vorm van een fusie waarbij DOOR is opgegaan in Tragel. Voordat deze fusie een feit was, is een intensief traject gelopen. Op basis van een intentieovereenkomst (4 april 2018) is een verkenning gestart. Deze verliep positief waarna de Nederlandse Zorgautoriteit om toestemming voor de fusie is gevraagd. Deze is op 29 oktober 2018 verkregen.

Parallel hieraan liep het medezeggenschapstraject. Met de Centrale Vertegenwoordigersraad (CVR) en de Ondernemingsraad (OR) is uitgebreid gesproken over het voornemen te fuseren. Beiden gaven aanvankelijk een negatief advies. Uit de gesprekken hierover kwam naar voren dat de zorgen niet zozeer het samengaan met DOOR betroffen als wel een aantal zaken binnen Tragel zelf. Er is daarover van gedachten gewisseld waarna de CVR een welgemeend positief advies heeft gegeven. De OR deed dat aanvankelijk ook maar omdat de bestuurder in het definitieve besluit tot fusie niet aan al hun aandachtspunten tegemoet kon komen, hebben zij teruggegrepen op hun negatieve advies. Wel hebben zij het vertrouwen in de bestuurder uitgesproken en hem de ruimte gegeven voor de fusie.

Op 29 december 2018 zijn DOOR en Tragel gefuseerd. De symbolische overdracht vond in januari 2019 plaats. Het forensische aanbod wordt onder de naam DOOR en het motto SAMEN door! verder uitgebouwd. Overwogen

wordt om het label DOOR op termijn ook in te zetten als een ondersteuningsprogramma voor andere ambulante zorg waarbij verbinding met de samenleving voorop staat.



#### 1.4 Samenwerking

SAMEN doen! is voor Tragel geen loze belofte maar een standaard werkwijze. Dichtbij de cliënt, dichtbij de organisatie, in de regio en daarbuiten. Op enkele van die samenwerking gaan we hier nader in.

Tragel maakt deel uit van de Carante Groep, een samenwerkingsverband van twaalf zelfstandige organisaties in de caresector. Deze samenwerking is cruciaal op verschillende gebieden: zorgontwikkeling, personeel, financiën, vastgoed, ICT e.d. Een recent voorbeeld van de waarde van deze samenwerking is de gezamenlijke voorbereiding op de nieuwe privacywetgeving en het beschikken over een functionaris gegevensbescherming.

De bestuurder van Tragel is voorzitter van het Zeeuws-Vlaams samenwerkingsverband Goed/even. Dit samenwerkingsverband maakte een moeilijke tijd door. Een fundamentele herbezinning op de toekomst was nodig. Met behulp van een aantal gezamenlijke werkbezoeken en sessies onder externe begeleiding tekende zich uiteindelijk een gezamenlijke focus af. Ook is er een nieuwe werkwijze gekozen. In plaats van een verband dat de regie voert op een programma van projecten in de regio, ontwikkelt het zich tot een netwerkorganisatie waarbij het bestuur als aanjager fungeert. Het

doel is stakeholders in de regio te motiveren tot het oppakken van alles wat te maken heeft met vitaliteit, gezondheid en arbeidsmarkt. Daarvoor wordt twee keer per jaar een netwerkthemabijeenkomst georganiseerd.

De keuze om ruimte te bieden aan complexe zorg en ondersteuning voor LVB-jongeren brengt ook veiligheidsvraagstukken voor burgers, medewerkers en eigendommen met zich mee. Vanuit de maatschappelijke overtuiging dat deze doelgroep een thuis bij Tragel moet vinden, moesten we soms de grenzen bij medewerkers, burgers, gemeente, politie en justitie opzoeken. Door met elkaar in gesprek te blijven en samen oplossingen te zoeken voor de ervaren “ongemakken” lukt het om de problematiek samen het hoofd te bieden.

Over de zorginhoudelijke samenwerking met de collega's in Zeeland, Zeeland Onbeperkt, leest u in hoofdstuk 2 meer.

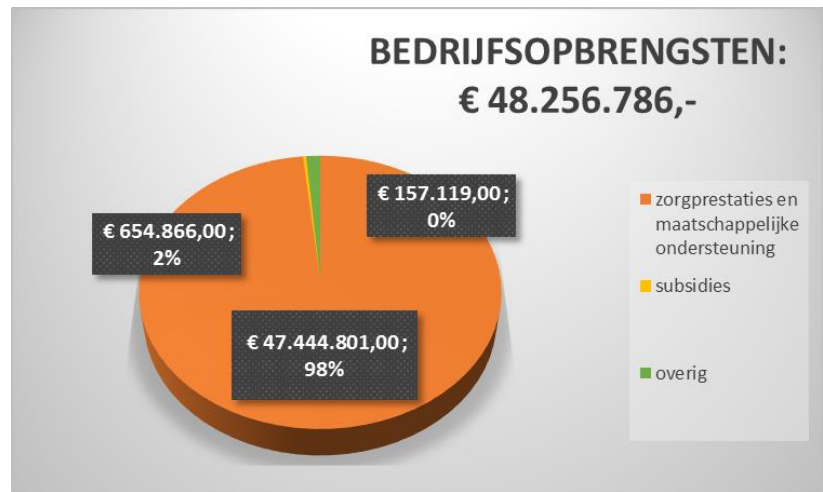
### **1.5 Statutenwijziging**

In de statuten van Tragel zijn bepalingen opgenomen die specifiek gelden voor locatie IJsselhof in Terneuzen. De bepalingen betreffen de protestants-christelijke grondslag en de instelling van een identiteitscommissie voor deze locatie. De betreffende locatie is echter enige jaren geleden afgestoten toen locatie Amberboomstraat in Terneuzen in gebruik is genomen. Het was derhalve logisch de betreffende bepalingen uit de statuten te verwijderen. Dit kon echter, conform artikel 19.1 van dezelfde statuten, alleen met toestemming van de rechtbank. Nadat de betrokken vertegenwoordigersraden positief hadden geadviseerd, is de rechtbank verzocht de statuten te mogen wijzigen. Dit verzoek is op 1 november 2018 ingewilligd. De effectuering ervan vindt in het eerste kwartaal van 2019 plaats.

### **1.6 Toekomst en risico's**

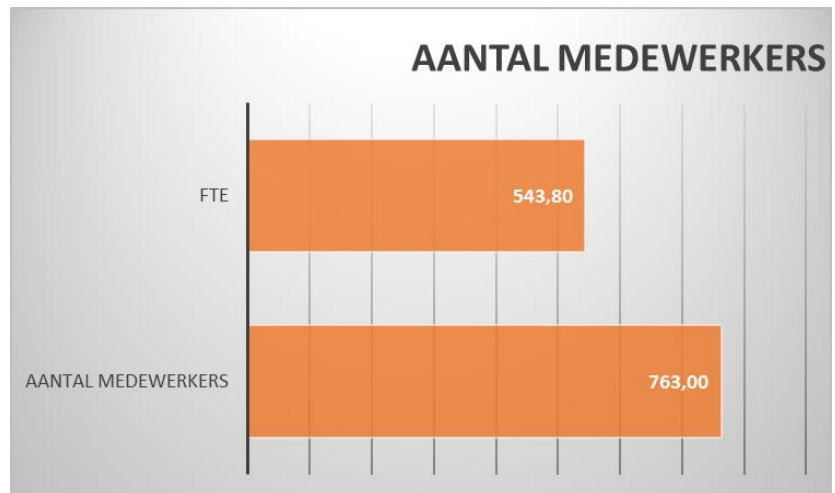
De manier waarop Tragel de toekomst tegemoet treedt, is opgenomen in de Beleidsvisie 2018 – 2020 waarnaar hier korthedshalve wordt verwezen. De voornaamste risico's liggen op het vlak van de arbeidsmarkt en financiën. In de volgende hoofdstukken komt dit verder aan de orde.

## 1.7 Tragel in cijfers



**7,9**

Cliënten beoordelen de dienstverlening met een 7,9<sup>1</sup>



aantal bewoners en cliënten Wlz	491
aantal cliënten Wmo	149
aantal bewoners en cliënten Jeugdwet	84
aantal cliënten Zvw	4
aantal cliënten forensische zorg (inclusief DOOR)	20
aantal bewoners en cliënten overige zorgprestaties inclusief PGB	30

<sup>1</sup> Score gebaseerd op Zorgkaart Nederland en interne doorlopende meting.

## 2 ONDERSTEUNING, ZORG EN BEHANDELING

### 2.1 Nachtzorg

De nacht is om te slapen. Vanuit deze visie is Tragel in 2016 gestart met het verbeteren van de nachtzorg. De verbetering vindt plaats in drie stappen. De verouderde domotica wordt vervangen door nieuwe domotica van CLB. Deze keuze is in 2017 gemaakt. In 2017 is ook gekozen voor aansluiting op een landelijke zorgcentrale: Centrale 24. Met de invoering van de nieuwe domotica en de aansluiting op de zorgcentrale is in 2018 gestart. De nieuwbouw op locatie de Sterre is voorzien van de nieuwe techniek en de locaties zijn in het eerste kwartaal van 2019 aangesloten op de zorgcentrale. De overige locaties volgen in de komende jaren stapsgewijs. In het verlengde hiervan zal ook de rol van het nachtzorgteam op locatie de Sterre in Clinge veranderen.

Voor de derde stap, zorgopvolging, heeft in 2018 een verkenning en besluitvorming plaatsgevonden. Samen met Zorggroep ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen zal, op basis van een intentieovereenkomst, samengewerkt worden in zogenaamde zorgcirkels. De eerste proef hiermee start in 2019 in de nog te realiseren locatie Van Hovenstraat in Sint Jansteen.

Er wordt voor het project nachtzorg veel geïnvesteerd in het gesprek met cliënten en hun vertegenwoordigers. Zo is een gezamenlijke nachtzorgbeleid opgesteld. Aspecten als veiligheid, veilig voelen, nabijheid en vrijheidsbevordering zijn daarin uitgewerkt. De Experience Room die in gebruik is genomen, is een goed hulpmiddel om gebruikers de nieuwe mogelijkheden te laten ervaren. Op die manier kan per individu de juiste ondersteuning 's nachts bepaald worden.

### 2.2 Zeeland Onbeperkt



## Zeeland Onbeperkt

De samenwerking met de vier regionale collega-organisaties (Arduin, Gors, Zuidwester en Emergis) heeft de naam Zeeland Onbeperkt gekregen én is uitgebreid. Onder externe leiding en met oog voor hetgeen mogelijk is binnen de regelgeving is verkend op

welke vlakken samenwerking, naast het delen van medische en gedragsdeskundige expertise, nog meer van meerwaarde kan zijn voor mensen met een verstandelijke beperking in Zeeland. Er zijn vier gebieden benoemd: expertise complexe zorg, keten dagbesteding inclusief vervoer, visie op gehandicaptenzorg in Zeeland en arbeidsmarktbeleid. Daarnaast zijn er nog gebieden in voorwaardelijke zin benoemd: medische zorg & samenwerking met Emergis, stakeholdermanagement & communicatie en besturen & samenwerken.

Op al deze gebieden is gewerkt aan de invulling van de samenwerking. Medio 2018 werd echter duidelijk dat collega Arduin in ernstige problemen verkeerde. Er is uitgebreid aandacht gegeven aan de betekenis hiervan voor Zeeland Onbeperkt waardoor het werk op een aantal samenwerkingsgebieden geparkeerd is. Arduin heeft inmiddels hulp gekregen van de overheid en landelijk aanbieder 's Heeren Loo en kan een doorstart maken. Het gesprek over hun toekomstig aandeel in Zeeland Onbeperkt loopt nog.



### 2.3 Certificering Kwaliteitskompas

Het kwaliteitsmanagementsysteem, Kwaliteitskompas, is op 18 december 2018 gecertificeerd. Ook stichting DOOR is op basis van hetzelfde Kwaliteitskompas gecertificeerd. Het Kwaliteitskompas is gebaseerd op ISO 9001:2015. De drie minors betreffende het structureel bespreken van incidenten, het aftekenen van medicatie bij ontvangst van de apotheek en de zoekfunctie in het documentensysteem zijn inmiddels opgepakt en deels al afgerond.

### 2.4 Proef “Samen op vakantie”

De commissie Samen Doen van de Vrienden van Tragel heeft samen met de ReisShop van Tragel de proef “Samen op Vakantie” uitgevoerd. Het doel was meer bewoners de gelegenheid te geven op vakantie te gaan.



Aanvankelijk is ingestoken op het aanbieden van een totaalconcept waarbij het de bedoeling was een hele woning gedurende een vakantieperiode te verplaatsen naar een locatie buiten Tragel. Dit bleek echter niet voor alle doelgroepen goed uitvoerbaar. Het concept is bijgesteld naar het geven van een financiële bijdrage à € 200,- per persoon. Daarbij bleef het de bedoeling om zoveel mogelijk met de hele woning tegelijk op vakantie te gaan om de privé inkoop van begeleidingsuren te beperken.

De proef is door Tragel en de Vrienden van Tragel samen gefinancierd. Aanvullend hebben de Vrienden van Tragel de opbrengst van het Benefietdiner 2018 (€ 10.000,-) ter beschikking gesteld voor de aanschaf van reistassen voor alle bewoners van Tragel. Deze zijn in december 2018 uitgedeeld.

Honderdachtentwintig bewoners hebben gebruik gemaakt van Samen op Vakantie. Dat is ruim meer dan in 2017 toen 68 bewoners op vakantie gingen. Er zijn 17 groepsvakanties en 5 alternatieve vakanties georganiseerd. Daarnaast zijn twee locaties buiten de proef om op vakantie gegaan. De proef is door de deelnemers gewaardeerd met een 8,4.

### 2.5 Wet zorg en dwang

Vanaf 1 januari 2020 geldt de Wet zorg en dwang. De Wet zorg en dwang regelt de rechten van mensen met een verstandelijke beperking die onvrijwillige zorg krijgen. Dit geldt niet alleen in de instelling maar ook thuis en in de logeeropvang. Op dit moment vallen gedwongen opnames en gedwongen zorg voor mensen met een verstandelijke beperking onder de Wet Bopz. Die wet is primair gericht op psychiatrische behandelingen in een psychiatrisch ziekenhuis. De nieuwe Wet zorg en dwang sluit beter aan bij de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, waardoor ook mensen die hun wil niet meer kunnen uiten, beschermd worden.

De kern van de wet is “Nee, tenzij”. Het uitgangspunt is dat dwangmaatregelen niet thuis horen in de zorg voor gehandicapten. Gevaarlijke situaties moeten altijd met vrijwillige zorg worden opgelost, ook bij ernstig probleemgedrag.

De invoering van de wet vraagt veel voorbereiding. Er is een invoeringsplan opgesteld en er is gestart met deskundigheidsbevordering.

## 2.6 Wettelijke vertegenwoordiging

De CVR heeft bij de bestuurder aandacht gevraagd voor de wettelijke vertegenwoordiging van cliënten. Het komt nog regelmatig voor dat cliënten geen mentor hebben terwijl dat voor een (deel) van hun vertegenwoordiging wel nodig is. De onkostenvergoeding voor een mentor, op het moment dat een familiementor niet mogelijk is, is vaak een probleem. In 2019 wordt onderzocht op welke manier mentorschap betrouwbaar en betaalbaar binnen het bereik van alle cliënten kan komen.

## 2.7 Bestuurlijke boete

Op 24 september 2018 heeft de IGJ een voornemen tot boeteoplegging bekend gemaakt. De aanleiding is een mogelijke overtreding van de wet Bopz. Tragel zou in een specifieke casus niet voldaan hebben aan “de verplichting om bescheiden te overleggen bij niet gebleken nodige bereidheid tot of bij verzet tegen opname of verblijf”. De hoogte van de boete bedraagt € 4.466,-. In het voorkomende geval heeft Tragel gehandeld conform haar beleid. Er is discussie mogelijk over de volledigheid van dat beleid maar ook over het voornemen de boete op te leggen. Inmiddels is de boete definitief opgelegd.

## 3 PERSONEEL

### 3.1 Arbeidsmarktvragestuk

Tragel heeft lange tijd kunnen voorzien in voldoende personeel. Uitzonderingen daarop waren de begeleiders voor de complexe zorg en specialistische medische en gedragsdeskundige functies. De specialistisch medische functie is ingevuld in het samenwerkingsverband Zeeland Onbeperkt. In 2018 echter is duidelijk geworden dat het arbeidsmarktvragestuk en daarmee het strategisch personeelsbeleid alle aandacht verdient.

Er is, samen met AnalitiQs, gestart met het opstellen van een aantal scenario's voor de ontwikkeling van de vraag naar arbeid in de komende jaren zowel kwantitatief als kwalitatief. Dit leidde tot het inzicht dat de komende jaren ongeveer 150 nieuwe medewerkers nodig zijn. Om aan die vraag te kunnen voldoen, zijn acties nodig op het gebied van werving en opleiden. Regionale samenwerking alleen, waaronder RAAT<sup>2</sup> Zeeland en Zeeland Onbeperkt, zal hiervoor onvoldoende opleveren. Ook heeft Zeeuws-Vlaanderen een aantal kenmerken (infrastructuur en ligging, bevolkingskrimp en groei economie) dat om specifieke oplossingen vraagt. Daarom is ook externe deskundigheid aangetrokken.

De Pooter Personeelsdiensten is vanwege deskundigheid op het gebied van werving en de “employee journey” ingeroepen om de werving en selectie van nieuwe medewerkers op zich te nemen. Het plaatsen van kandidaten op passende plekken binnen de organisatie doet Tragel zelf. De Pooter richt zich op de Nederlandse en Vlaamse arbeidsmarkt. Omdat de verwachting is dat daarmee nog niet het benodigde aantal medewerkers gevonden wordt, wordt een eigen BBL-opleiding met baangarantie gestart.

<sup>2</sup> RAAT = Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten van de regionale werkgeversorganisaties aangesloten bij RegioPlus. Voor Zeeland is dat ViaZorg.

De BBL-opleiding start in september 2019 met 40 leerlingen. Inmiddels is ruim 90% daarvan aangemeld en gestart met het introductieprogramma of al als aspirant-leerling ingezet op een groep. De opleiding wordt in huis gegeven in samenwerking met Scalda, de regionale MBO-school. Met opleiding is al ervaring opgedaan. Sinds 2017 is op locatie Labyrinth in Clinge een Leerhuis waarin leerlingen onder supervisie zo zelfstandig mogelijk een groep cliënten begeleid in de dagbesteding. Ten slotte wordt voor medio 2019 de mogelijkheid van de inzet van afgestudeerde verpleegkundigen uit Zuid-Europa verkend. Hiervoor wordt een samenwerking voorbereid met BacktoCore. Voor diegenen die dat nodig hebben, bemiddelt Tragel in samenwerking met de gemeente Hulst en een aantal bedrijven in woonruimte, inburgering en wat er verder nodig is om als werknemer te landen.

Op deze manier zal Tragel zich in de komende jaren ontwikkelen in een opleidingsorganisatie en zal voorzien in de behoefte aan arbeid. Het motto van alle inspanningen is Talent Ontwikkelen.

### 3.2 Zelfstandige teams

Eind 2015 is Tragel gestart met het werken in zelfstandige teams. Er is een ontwikkeling in gang gezet om teams op een natuurlijke wijze te laten groeien naar zelfstandige uitoefening van toen nog centraal georganiseerde taken en opdrachten. In de periode sinds de start zijn hiervoor contactpersonen voor de hoofdtaakgebieden kwaliteit, personeel, financiën, facilitair en communicatie benoemd. Ook is onder de noemer “modules” gestart met het ontwikkelen van werkwijzen en zijn teams aan de slag gegaan met hun eigen ontwikkeling. In 2017 is een tussenevaluatie uitgevoerd. Hieruit bleek dat de medewerkers gemotiveerd zijn voor het werken in zelfstandige teams maar dat er behoefte is aan duidelijkheid over doelstellingen en kaders én aan een intensievere begeleiding gericht op teamontwikkeling. Dit heeft geleid tot een aanpak voor de tweede fase waarmee in 2018 een start is gemaakt.

De tweede fase is gestart met het tegen het licht houden en het opnieuw vaststellen van een gezamenlijke visie op zelfstandige teams. Dit leidde vervolgens tot het aanscherpen van de bestaande situatie en ontwikkelingen. Zo is de module-aanpak onder handen genomen. Een aantal werkwijzen was afgesproken maar nog niet helder in een module vastgelegd. Een aantal andere werkwijzen was nog in ontwikkeling en er bleek behoefte aan werkwijzen op zaken die nog niet aan de orde waren geweest. Samen met bedrijfsondersteuning en zorg is dit alles in kaart gebracht en wordt nu gewerkt aan de aanpak ervan. In 2019 moet dit leiden tot concrete afspraken over werkwijzen en de respectievelijke verantwoordelijkheden van teams, ondersteuning en management daarin.

De organisatieontwikkelaar, die speciaal voor de ontwikkeling van zelfstandige teams is vrijgemaakt, is samen met het management en teams gestart met het systematisch in kaart brengen van de ontwikkelingsfase van ieder team om vervolgens van daaruit een teamontwikkelplan te maken. Omdat Tragel 52 teams heeft loopt dit in 2019 door.

Met het management is gesproken over leiderschap en coaching van teams. Hoewel hierin stappen zijn gezet, vraagt dit deel van de ontwikkeling nog de nodige aandacht.

Er is veel tijd gestoken in de analyse en aanpak van deze doorstart van zelfstandige teams. Maar hierdoor is er nu wel een basis waarop de zelfstandige teams in de komende jaren kunnen doorgroeien naar het beeld dat bij de start van de ontwikkeling voor ogen was.

### 3.3 Duurzame inzetbaarheid

Het verzuim in de zorg en daarmee ook in de gehandicaptenzorg loopt op. Tragel is daar geen uitzondering in. Gecombineerd met het arbeidsmarktvraagstuk legt dit op een aantal plaatsen in de organisatie een voelbare druk. Het risico bestaat dat er een vicieuze cirkel ontstaat. Daarom is onder de noemer duurzame inzetbaarheid een brede aanpak bedacht die in 2019 effect moet sorteren. De aanpak bestaat uit vijf onderdelen.

- De personeelsadviseurs gaan de managers intensiever ondersteunen bij de begeleiding van langdurig verzuim waarbij de actieve begeleiding vooral door de adviseurs wordt uitgevoerd.
- Omdat psychosociale klachten het overgrote aandeel hebben in het langdurig verzuim worden vitaliteitscoaches ingezet. Individueel of in teamverband kan hierop een beroep gedaan worden voor begeleiding op het gebied van gezondheid, bewegen, voeding en balans werk – privé.
- Voor het signaleren van risico's op teamniveau is de RI&E een goed instrument. Er is een nieuw instrument gekozen waarmee in 2019 alle teams een RI&E zullen uitvoeren.
- Een vermoedelijk substantiële bron voor verzuim is de kwetsbare formatie. Voor de langere termijn wordt de formatie planmatig op orde gebracht (zie paragraaf 3.1). Voor nu worden flexkringen ingezet. Een flexkring is een schil van flexibele medewerkers die de gaten in de roosters kunnen opvullen. De kringen worden dicht bij de teams georganiseerd.
- En tenslotte zal het werk aan de zelfstandige teams (zie paragraaf 3.3.) ook bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

### 3.4 Theatervoorstelling Lastige Ouders



Het jaar begon met theatervoorstelling “Lastige Ouders”. Begeleiders, cliëntvertegenwoordigers en vrijwilligers waren uitgenodigd om in het Scheldetheater in Terneuzen samen te reflecteren op hoe het is om als ouders en begeleider, ieder vanuit het eigen perspectief, betrokken te zijn bij het welzijn van je kind / je cliënt. De humorvolle en emotionele voorstelling maakte het een en ander los en heeft ons mooie bagage meegegeven.

### 3.5 Inhoud geven aan de kernwaarden

De kernwaarden van Tragel, betrokken – professioneel – bijzonder, waren vastgesteld maar nog niet van inhoud voorzien. Met behulp van dialoogsessies is met een brede vertegenwoordiging van betrokkenen bij Tragel nagedacht over die inhoud. De uitkomsten zijn verwerkt in een waardenkompas. Dit kompas kan op verschillende momenten en manieren als leidraad gebruikt worden. Dit zal onder andere gebeuren bij het herijken van de Gedragscode begin 2019.

### 3.6 Personeel en Kwaliteit wordt Organisatieontwikkeling

Er was aanleiding om de teams Personeel en Kwaliteit samen te voegen. Mensen maken kwaliteit. Door te werken met zelfstandige teams is dat nog duidelijker geworden. Ook in het inspectietraject rond locatie Hoevedreef in Clinge was dit een aandachtspunt: persoonsgerichte en veilige zorg door de juiste medewerker. De teams van de RVE's Personeel en Kwaliteit werkten vanuit dit oogpunt daarom al vaak samen aan grote thema's zoals gezondheidsmanagement (arbobeleid en veilig werken), duurzame inzetbaarheid, deskundigheidsbevordering, nachtzorg en de zorgprogramma's. Een natuurlijk moment in de wisseling van het management in beide RVE's én een analyse van de toekomst van de HR-functie maakte het mogelijk de samenwerking te versterken door mens en kwaliteit structureel aan elkaar te verbinden. Het resultaat is één RVE die gericht is op integrale advisering en ondersteuning van het management op het gebied van personeel, organisatieontwikkeling en kwaliteit.

Per 1 oktober 2018 zijn de RVE's Personeel & Kwaliteit samengevoegd. Ze gaan verder onder de naam Organisatieontwikkeling. De invulling van het management verliep niet helemaal als gewenst maar per 1 april 2019 is er een vaste manager. De RVE is in 2018 tevens versterkt met een nieuwe adviseur Leren & Ontwikkelen.

### 3.7 Uitdaging interne communicatie

Aan de hand van het plan van aanpak "Samen in Dialoog" en gebaseerd op de visie "communiceren op eigen benen" zijn stappen gezet in het verbeteren van de communicatie. De visie richt zich op het versterken van de communicatie daar waar het plaatsvindt. Het plan is opgesteld op basis van het informatie- en communicatieonderzoek dat in 2017 is gehouden. Onderdeel van het plan is onder andere de interne communicatiemiddelen aanpassen aan de behoefte en passend bij het gewenste gebruik. Meer en meer blijkt het huidige intranet gebaseerd op SharePoint, niet aan die behoefte te voldoen. Het doel is om in 2019, bij voorkeur in samenwerking met Carante, te komen tot een aantrekkelijk, gebruikersvriendelijk, slim, snel, effectief en interactief communicatiemiddel of een set van communicatiemiddelen dat SAMEN doen! ondersteunt.

### 3.8 Juridische geschillen

Tragel wordt steeds vaker geconfronteerd met letselschadeclaims, één van de risico's van het werken met een zeer complexe doelgroep. Tragel is hiervoor verzekerd maar dat laat onverlet dat het streven is deze zaken altijd in der minne te schikken. Een goede relatie tussen werkgever en werknemer is immers van belang.

## 4 FINANCIËN

### 4.1 Financieel kader 2018

Het financieel beleid is er op gericht de continuïteit van de ondersteuning, zorg en behandeling te garanderen. In december 2018 is de fusie met stichting DOOR afgerond. De cijfers van DOOR zijn daarom geïntegreerd in de jaarrekening van Tragel 2018.

De beleidsvisie 2018 – 2020 “SAMEN doen!” is het uitgangspunt voor beleid. Daarbinnen is de koers van het thema “Sturen op Uren” belangrijk. Het thema is er op gericht randvoorwaarden te creëren om steeds meer uren voor de teams in de zorg beschikbaar te maken.

Vanwege het succes kregen de door de teams georganiseerde verwendagen voor bewoners een vervolg. Het verslagjaar stond tevens in het teken van de ingebruikname van de nieuwbouw op locatie de Sterre in Clinge.

Dit jaar was er ook een investeringsfonds voor geplande investeringen in projecten. Dit betrof met name bouw- en verbouwprojecten, maar ook het mogelijk maken van externe audits, coaching en teamontwikkeling en teamreflectie.

De bezettingsgraad van cliënten is het hele jaar langzaam gestegen waardoor er eind van het jaar meer cliënten in zorg waren dan bij aanvang van 2018. De bezetting blijft echter een uitdaging. Nieuwe aanmeldingen betreffen voornamelijk de complexere zorg. De ambulante zorg laat een geringe groei zien. De forensische zorg is afgenomen in zowel ambulante als verblijf. De verwachting is dat dit door de fusie met DOOR weer zal aantrekken.

De omzet over 2018 is € 48,2 miljoen en het resultaat € 928.610,- positief. Dat is € 16.000,- hoger dan begroot.

### 4.2 Toelichting op de balans

#### Activa

De investeringen op de balans betreffen het volgende.

- De nieuwbouw van vier gebouwen op locatie De Sterre in Clinge. Dit zijn 32 plaatsen die vanaf april 2018 in gebruik zijn genomen. Daarbij horen ook de investering in de infrastructuur: wegen, parkeerplaatsen en andere terreinvoorzieningen.
- Er is een perceel aan de Hoevedreef in Clinge aangekocht. Het betreft het stuk grond waar in het verleden enkele paviljoenen hebben gestaan.
- Investeringen in systemen voor de nachtzorg. Dit betreft het eerste deel voor vooral de nieuwbouw op locatie de Sterre
- Diverse kleine aanpassingen aan dagbestedingslocaties en woningen.
- Investeringen in inventaris, automatisering en enkele vervoersmiddelen.

De nacalculatie van het wettelijk Wlz-budget voor het jaar 2017 is definitief afgewikkeld. De liquide middelen zijn verder toegenomen.

Passiva

Het vermogen is toegenomen als gevolg van het positief resultaat. De voorzieningen zijn per saldo toegenomen. Dit betreft met name de voorziening langdurig zieken als gevolg van een toename in het (langdurig) verzuim.

**4.3 Toelichting op de resultatenrekening**Opbrengsten

De stijging van de opbrengsten hangt samen met enerzijds de toename van de productie en anderzijds een indexering van de tarieven. De overige bedrijfsopbrengsten zijn ook gestegen.

Lasten

Ten opzichte van 2017 zijn de personeelskosten gestegen vooral als gevolg van de toename van de formatie en de CAO-loonstijging. De inzet van gespecialiseerde inleenkrachten in de zorg is mede als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt weer toegenomen en hoger dan gewenst.

De afschrijvingen zijn als gevolg van de investeringen toegenomen. De materiële kosten zijn over de hele linie toegenomen.

**4.4 Kasstromen en financieringsbehoeften**

De kasstroom is positief. Er is voor 2019 geen financieringsbehoefte.

**4.5 Voornaamste risico's en onzekerheden**

Om de ondersteuning, zorg en behandeling voor de bewoners op een verantwoorde wijze te kunnen continueren is de krapte op de arbeidsmarkt samen met een verzuim het voornaamste risico. De liquiditeitspositie is ruim voldoende.

**4.6 Financiële instrumenten**

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

**4.7 Resultaatratio**

	2018	2017
resultaatratio: resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	1,93 %	3,40 %

Resultaatratio: resultaatboekjaar gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten.

## 4.8 Solvabiliteit

	2018	2017
solvabiliteit (eigen vermogen/totaal opbrengsten)	25,80 %	25,15 %

## 4.9 Giften

Tragel heeft de ANBI-status. In 2018 zijn geen giften ontvangen door Tragel. De stichting Vrienden van Tragel heeft wel giften ontvangen. Deze zijn bij die stichting opgenomen in de verantwoording van 2018. Zie: <https://www.tragel.nl/vrienden-van-tragel/>.

## 5 BEDRIJFSVOERING

### 5.1 Vastgoed

Op geleide van het Strategisch Vastgoedplan is stevig gewerkt aan de vastgoedscenario's. Vooral de ontwikkeling van de gewenste appartementen in Oostburg, Terneuzen, Sint Jansteen en Hulst hebben aandacht gevraagd.

In Oostburg is het helaas niet gelukt deel te nemen in de ontwikkeling van het Burchtkwartier. De verkenning richt zich nu op de ontwikkeling van eigen locaties. In Terneuzen bestaat al jaren de wens om appartementen te ontwikkelen aan de Anna Bijnstraat. Bij voorkeur in samenwerking met een wooncorporatie. Nu het ernaar uitziet dat dit niet lukt, wordt ontwikkeling in eigen beheer overwogen. In Hulst zijn er plannen voor nieuwe appartementen in de buurt van de locaties van Tragel aan de



Assestraat. Deze planvorming lijkt stap voor stap de goede kant op te gaan.

In Sint Jansteen is de bouw van appartementen aan de Van Hovestraat gestart. De appartementen zullen worden gehuurd van Woongood Zeeuws-Vlaanderen. Tragel zal er samen met ouderen van Zorggroep ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen medio 2019 intrekken.

Eind 2018 zijn de scenario's opnieuw vastgelegd in een

herijkt Strategisch Vastgoedplan. De besluitvorming hierover vindt in het eerste kwartaal van 2019 plaats.

De nieuwbouw van 32 plaatsen aan de Hoevedreef en Sterredreef in Clinge is in mei 2018 feestelijk geopend. Samen met hoofdaannemer Bouwbedrijf van Driessche & de Koster BV uit Hulst in twee



jaar van plan tot realisatie. Dat kon onder andere omdat er is gekozen voor conceptbouw. Maar het belangrijkste is dat hiermee voorzien is in passende huisvesting voor de complexe en (zeer) intensieve zorg. De IGJ heeft Tragel hiermee gecompimenteerd.

Dan is ook de sloop van het oude Nobelhof in Clinge vermeldenswaardig. Van deze tijdelijke bouw heeft Tragel bijzonder lang gebruik gemaakt zij het op het laatst alleen nog als opslag. In september 2018 is de sloop eindelijk gestart. Op de leeggekomen plek wordt in 2019, in samenwerking met de Cruyff Foundation, een Special Cruyff Court gerealiseerd.

## 5.2 ICT

De ontwikkelingen op het gebied van ICT vallen samen met de ontwikkelingen in de Carante Groep. ICT is onderverdeeld in Carante.click en Carante.next. Next richt zich op ontwikkeling van nieuwe toepassingen. Click is het pakket waar Carante-partners al dan niet gebruik van kunnen maken.

Rond Click is het volgende gebeurd.

- Vaststelling governance; hoe vindt de samenwerking in de Carante Groep plaats en welke overlegvormen zijn er.
- Manifest: er is een document vastgesteld waarin vermeld staat hoe we binnen Carante groep met elkaar omgaan, ook wel “Zo zijn onze manieren” genoemd.
- Vaststelling productportfolio: welke producten/diensten biedt Carante Groep aan, in welke vorm en onder welke voorwaarden.
- Datacenterstrategie: medio 2018 is een start gemaakt met de invoering van de nieuwe datacenterstrategie. Inmiddels is een extern datacenter ingericht. In 2019/2020 volgt een tweede extern datacenter, zodat dan sprake is van een twin-datacenter en een beschikbaarheid van 24x7.
- Applicatie-integratie: er is een advies opgeleverd om over te gaan tot aanschaf van een Enterprise Service Bus om de veelvoud van huidige koppelingen te professionaliseren.
- Skilled Helpdesk: na uitgebreid onderzoek is het advies om de komende jaren toe te werken naar een skilled Helpdesk voor de Carante Groep diensten.
- Identity & Access Management: om uiteindelijk cliënten, ouders, vrijwilligers toegang te kunnen verlenen tot een applicatie zal de huidige situatie moeten worden aangepast. Eind 2019 komt er een rapport waarin adviezen staan hoe dit probleem te kunnen oplossen.
- Digitale werkplek. In 2018 is er een visie vastgesteld hoe de nieuwe digitale werkplek eruit moet zien. Nu wordt die visie omgezet naar een architectuurplaatje. Vervolgens zal een project starten om vanuit die documenten de nieuwe digitale werkplek te realiseren.
- Qua nieuwe architectuur netwerken is gestart met een programma van eisen. Dat is nog niet af. Doordat de KPN-contracten aflopend zijn en het nauw verband heeft met de nieuwe netwerktopologie wordt nu gewerkt aan verlenging van de huidige contracten, zodat we meer tijd hebben om de beoogde netwerktopologie te kunnen invoeren.

### 5.3 Nieuwe privacywetgeving

Op 25 mei 2018 werd de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. Daardoor geldt in de hele Europese Unie dezelfde privacywetgeving. Om te voldoen aan de AVG was nogal wat nodig. Gelukkig kon de voorbereiding en de uitvoering in nauwe samenwerking met de Carante Groep plaatsvinden. Ook de functionaris gegevensbescherming van Tragel heeft haar thuisbasis in Carante. Samen zijn alle regelingen, werkwijzen en middelen gescreend en aangepast waar nodig. Nog steeds is een werkgroep actief als vraagbaak voor medewerkers, als onderzoeker en oplosser van voorkomende vraagstukken. De aandacht kan echter geleidelijk van de randvoorwaarden verschuiven naar bewustwording in het omgaan met privacygevoelige gegevens. Hier zal in 2019 dan ook nog de nodige aandacht naar uitgaan.

### 5.4 Ontwikkelingen schoonmaak

Het onderdeel Sturen op Uren van de Beleidsvisie 2018 – 2020 is gericht op het vinden en reduceren van kostendrijvers met als doel zoveel mogelijk geld (en dus uren) vrij te maken voor de zorg. In dit licht wordt onderzocht of en zo ja hoe de schoonmaak anders te organiseren is. De uitkomsten daarvan worden in 2019 verwacht.

### 5.5 Communicatie

Aan de hand van het plan van aanpak “Samen in Dialoog” en gebaseerd op de visie “communiceren op eigen benen” zijn stappen gezet in het verbeteren van de communicatie. De visie richt zich op het versterken van de communicatie daar waar het plaatsvindt. Het plan is opgesteld op basis van het informatie- en communicatieonderzoek dat in 2017 is gehouden. Op geleide van het plan is eind 2018 een nieuwe website gelanceerd. De website voldoet aan de eisen van de tijd én nodigt uit tot interactiviteit. De volgende stap is de site verder vullen en actueel houden.

Omdat Tragel in 2018 officieel van naam is veranderd (van Tragel Zorg naar Tragel) moest de huisstijl omgebouwd worden en toegepast worden op alle communicatiemiddelen. Dat is een flinke operatie die nog niet is afgrond. De laatste stappen worden in 2019 gezet.

## 6 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht van Tragel houdt volgens de statuten toezicht op het bestuur, de besturing van de organisatie en het realiseren van de doelstellingen. De raad vertegenwoordigt daarin als het ware de samenleving en ziet erop toe dat de bewoner/cliënt goede zorg krijgt. Kwaliteit van zorg, ondersteuning en behandeling zijn belangrijk maar ook waarden zoals rechtvaardigheid en betaalbaarheid zijn van belang.

Als toezichthouder kijken we of de juiste toekomstbestendige keuzes worden gemaakt voor de mensen die aan Tragel zijn toevertrouwd en of de belangen van organisatie, bewoners/cliënten en medewerkers steeds zorgvuldig worden afgewogen.

De raad van toezicht houdt dus toezicht op het reilen en zeilen van de organisatie, keurt waar dit vereist is (strategische) besluiten van de bestuurder al dan niet goed en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van toezicht is daarnaast ook het klankbord voor de bestuurder bij het bepalen van het beleid. De raad bestaat uit vijf personen met een diverse maatschappelijke achtergrond, waardoor die klankbordfunctie waarde krijgt en er een constructieve relatie ontstaat tussen de leden van de raad onderling en tussen de raad en de bestuurder.

### **6.1 Samenstelling en commissies**

De samenstelling van de raad van toezicht is opgenomen in de bijlage van dit jaarverslag.

Aan het begin van 2018 is in verband met het einde van de zittingstermijn van mevrouw L. Hoogwerf, een nieuw lid aangetreden: mevrouw A. Beukman. Mevrouw Beukman is bestuurder van “Gezond op Zuid”, een stichting met eerstelijns gezondheidscentra in Rotterdam. Verder is mevrouw J. Dieleman met een traineeship de gelegenheid geboden een jaar mee te draaien als lid zonder stemrecht om zo ervaring op te doen als toekomstig toezichthouder.

De raad heeft drie commissies: de remuneratiecommissie, de financiële (of: audit-)commissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

### **6.2 Honorering**

De leden van de raad van toezicht ontvangen een honorarium voor hun werkzaamheden. Jaarlijks wordt het honorarium binnen de wettelijke kaders (WNT) en richtlijnen (NVTZ) hiervoor vastgesteld. De honoraria worden verantwoord in de jaarrekening.

### **6.3 Basis voor het interne toezicht**

Statuten en de Governancecode Zorg zijn richtinggevend om het toezicht vorm en inhoud te geven. De Governancecode Zorg is gebaseerd op een aantal principes en draagt bij aan het waarborgen van goede zorg, het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van en het maatschappelijk vertrouwen in de organisatie. En onder zorg wordt dan het geheel van ondersteuning, zorg, behandeling, preventie en welzijn in het dagelijks leven verstaan.

### **6.4 Werkzaamheden van de Raad van Toezicht**

De raad van toezicht is in 2018 zesmaal bijeen geweest in een reguliere vergadering en eenmaal in het jaarlijks “benen-op-tafel-overleg” met de bestuurder. De Financiële Commissie heeft zesmaal, de commissie Kwaliteit & Veiligheid vijfmaal en de Remuneratiecommissie eenmaal vergaderd. Er is door een afvaardiging van de raad tweemaal met de Ondernemingsraad en tweemaal met de Centrale Vertegenwoordigersraad overlegd over de algemene gang van zaken. Daarnaast hebben leden van de raad interne beleidsconferenties met bestuurder, management, leden van de OR en CVR bijgewoond.

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

In elke vergadering van de raad wordt in principe een sleutelfiguur uit de organisatie uitgenodigd om mee in gesprek te gaan. Dit is een belangrijke en nuttige aanvulling op de informatievoorziening, juist omdat het “verhaal” meer aan de orde komt en er dieper op specifieke onderwerpen kan worden ingegaan.

#### 6.4.1 Aandachtspunten, goedkeuring en besluiten in 2018

In de reguliere vergaderingen is met name aandacht besteed aan:

- het strategisch personeelsbeleid;
- de algemene organisatieontwikkeling met in het bijzonder de voortgang van de ontwikkeling van zelfstandige teams;
- nieuwbouw op locatie de Sterre in Clinge en andere vastgoedontwikkelingen;
- samenwerking met andere organisaties in Zeeuws-Vlaanderen (*Goedleven*);
- samenwerking met collega instellingen op het gebied van, onder andere, medische expertise (Zeeland Onbeperkt);
- risicomangement (organisatorisch, financieel en positioneel) is een terugkerend punt bij de besprekingen van de kwartaalrapportages en vormt een rode draad in de besluitvorming;
- het functioneren van de bestuurder.

De Raad van Toezicht heeft in 2018 goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder.

- De aankoop van een perceel grond kadastraal bekend als Gemeente Hulst, sectie R, nummer 1407, groot 3ha 22are 70ca.
- Jaarverslag en jaarrekening 2017 inclusief decharge van de bestuurder voor het gevoerde (strategische en financiële) beleid.
- Het voornemen én het definitief besluit tot fusie met stichting DOOR.
- Begroting 2019.
- Statutenwijziging inhoudende de verwijdering van de artikelen die zien op een niet meer bestaande locatie van Tragel. Deze goedkeuring houdt tevens in dat de rechter verzocht is de statuten te mogen wijzigen.

De Raad van Toezicht heeft in 2018 de volgende besluiten genomen.

- Wijziging van het Reglement van de Raad van Toezicht.
- Wijziging van het Informatieprotocol.
- Vaststelling van het ontwikkelplan van de raad van toezicht.
- Vaststelling van de klassenindeling van Tragel (WNT) en daarmee tevens het vaststellen van de maximale bezoldiging van de bestuurder en de honorering voor de raad van toezicht.
- Vaststellen van de bezoldiging van de bestuurder voor het jaar 2018.

- Voor de duur van de afwezigheid van de vicevoorzitter is de heer W. Verhage tijdelijk benoemd als vicevoorzitter.
- De verlenging van het traineeship van mevrouw J. Dieleman met ten hoogste een jaar.

#### 6.4.2 Bijzondere aandachtspunten in 2018

##### Verscherpt toezicht

In het verslagjaar heeft Tragel nog een deel van het jaar (voor een klein onderdeel van de organisatie) onder verscherpt toezicht van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd gestaan. In april 2018 is dit verscherpt toezicht opgeheven. Het heeft de raad geleerd dat bestuur, management en medewerkers in staat zijn om in korte tijd een versnelling te geven aan de invoering van verbeteringen. Ook bezoeken van de IGJ aan andere onderdelen van de organisatie hadden een positief resultaat. Het heeft binnen Tragel, naar onze mening geleid, tot een sterk gevoel van “wij kunnen het”.

##### Stichting DOOR

Ter versterking van de functie forensische zorg is Stichting DOOR, gevestigd in Middelburg, eind 2018 opgegaan in Tragel. De raad kon zich goed vinden in de bestuurlijke visie hierop en heeft hieraan dan ook goedkeuring verleend. Het betreft een beperkt aantal plaatsen forensisch beschermd wonen. DOOR gaat verder als onderdeel van het “label” DOOR van Tragel.

##### Toezichtvisie

In de evaluatie van de raad kwam aan de orde dat het ontbrak aan een eigen toezichtvisie. In het najaar van 2018 is deze opgesteld en gepubliceerd op de website van Tragel. Afgesproken is jaarlijks te bezien of deze nog actueel is.

#### 6.5 Evaluatie en professionalisering

In augustus 2018 heeft de raad zijn eigen functioneren (periode augustus 2017 - augustus 2018) geëvalueerd. Er is gekeken naar de formele governance-eisen (statuten en Governancecode Zorg), de omgevings- en organisatiedynamiek, de relaties met de samenleving, de samenwerking tussen raad van toezicht en bestuurder en naar het functioneren van de raad in engere zin.

De raad heeft geconcludeerd dat aan de governance verplichtingen wordt voldaan. Er is sprake van een onafhankelijke positie van de leden, er is geen blijk van (verborgen en/of schijnbare) belangenverstrengeling en er is voldoende evenwicht tussen betrokkenheid en distantie ten opzichte van het bestuur. De commissies leveren een goede bijdrage aan de diepgang van onderwerpen wat bijdraagt aan efficiënter vergaderen in de voltallige raad. De informatievoorziening van de raad vanuit het bestuur is goed op orde.

Daarnaast hebben we geconcludeerd dat er een open cultuur binnen de raad is met veel ruimte voor dialoog en respect voor elkaar. Onderling is er regelmatig contact en persoonlijk is er een goede klik. De relatie met de bestuurder is prettig, open en constructief. Volgens de bestuurder vervult de raad een belangrijke rol als kritische sparringpartner.

Ook de samenwerking met de bestuurssecretaris wordt wederzijds als prettig en constructief ervaren. Zij is een uitstekende ondersteuner van bestuur en raad en weet haar rol met verve in te vullen.

De raad is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en welzijn en de leden volgen regelmatig cursussen en bijeenkomsten die door de NVTZ worden georganiseerd. Ten slotte is in de evaluatie uitgebreid stilgestaan bij de manier waarop de raad toezicht heeft gehouden op het door de IGJ ingestelde verscherpt toezicht.

Uit de evaluatie zijn een aantal speerpunten voor 2019 naar voren gekomen: het verbeteren van de zichtbaarheid van de raad, het opstellen van een toezichtvisie (al in 2018 gerealiseerd), het uitbreiden van de werkbezoeken aan de organisatie en het opstellen van een ontwikkelplan voor de raad.

Namens de Raad van Toezicht,  
H.F.L. Hendriks, voorzitter & R.E. Axt, vicevoorzitter.

**BIJLAGE: SAMENSTELLING ORGANEN****Raad van Toezicht**

	<i>Functie</i>
de heer drs. H.F.L. Hendriks	Voorzitter
	voorzitter remuneratiecommissie
de heer drs. R.E. Axt	vicevoorzitter
	lid Financiële Commissie
mevrouw A.M.A.T. Beukman-Zuure	Lid
	lid commissie Kwaliteit & Veiligheid
de heer R. de Hollander	Lid
	voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid
de heer drs. W. Verhage	Lid
	voorzitter Financiële Commissie
	vanaf 20 december 2018: plaatsvervangend vicevoorzitter
Mevrouw J. Dieleman	trainee, lid zonder stemrecht

	<i>(neven)functies</i>
drs. H.F.L. Hendriks	eigenaar / directeur Hendriks Interim Management / Public Health Consult
	bestuurslid NVAG (Ned. Ver. Artsen Beleid, Management en Onderzoek)
	bestuurslid Platform Medisch Leiderschap
	lid Raad van Toezicht WVO Zorg
	regioambassadeur (netwerkorganisator) NVTZ in Zeeland en Zuid-Holland
drs. R.E. Axt	voorzitter Raad van Bestuur Santé Partners
	voorzitter Raad van Toezicht De Lange Wei
	voorzitter Raad van Toezicht MEE West-Brabant
A.M.A.T. Beukman - Zuure	bestuurder stichting Gezond op Zuid
	lid Raad van commissarissen Stichting Nieuwzorg
	voorzitter regionaal ouderenzorgnetwerk GENERO
	lid Raad van Commissarissen De Zellingen, ouderenzorg Capelle a/d IJssel
R. de Hollander	onderwijsmanager College voor Welzijn Scalda
	voorzitter Stichting Tomorrowband Zeeuws-Vlaanderen
	projectleider Kinderen maken Muziek (Oranje Fonds)
drs. W. Verhage	secretaris / penningmeester Stichting Kenya naar School
	lid Raad van Toezicht Stichting Allevo   voorzitter Financiële Commissie
	lid Raad van Toezicht Juvent   voorzitter Auditcommissie
	lid Raad van Commissarissen Tractaatweg BV

## Raad van Bestuur

dr. A.F.I. (Guus) Bannenbergh MPA	
<i>functie</i>	bestuurder
<i>nevenfuncties</i>	voorzitter bestuur Stichting Corona Woonzorgalliantie
	voorzitter bestuur Stichting Goed/leven
	lid Raad van Advies Zorgnetwerk Nederland tot juni 2018
	lid bestuurdersoverleg Carante Groep

## Managementoverleg

	<i>functie</i>
de heer G. Bannenbergh	bestuurder
mevrouw S. Bertijn - Tollenaar	manager Personeel tot en met maart 2018
mevrouw J. van Drongelen	manager Wonen & Werken Terneuzen
mevrouw P. Elbertsen	bestuurssecretaris
mevrouw M. Elegeert - Begijn	manager Gedrag & Ontwikkeling MVB & EVMB
de heer P. le Feber	manager Financiën
de heer J. van Hooijdonk	manager Kwaliteit tot en met september 2018
mevrouw N. Houtmeyers	manager Organisatieontwikkeling vanaf 1 oktober 2018
de heer R. Martens	manager Wonen & Werken Hulst
de heer P. Pijpelink	manager Zorg & Beleving
de heer T. Ruikes	manager Gedrag & Ontwikkeling LVB & VIC
mevrouw W. Tuentner	manager Expertisecentrum
de heer G. van de Voorde	manager Facilitair
mevrouw J. Verstraeten	manager Wonen & Werken Sluis manager Kind & Gezin
mevrouw D. Witteveen	secretaresse

## Centrale Vertegenwoordigersraad

	<i>functie</i>
de heer L. Phernambucq	voorzitter
mevrouw L. Rottier – de Kesel	vicevoorzitter
mevrouw L. Allaerts	lid
mevrouw K. Claes	lid
de heer J. Collet	lid
de heer J. Kouwijzer	lid
mevrouw M. Paridaen	lid
mevrouw M. Goossens	ambtelijk secretaris



## Ondernemingsraad

	<i>functie</i>
de heer K. de Pooter	voorzitter
mevrouw L. Boerdam	vicevoorzitter
de heer A. Vermeulen	secretaris
mevrouw V. Bayle	lid
de heer R. de Brabander	lid tot en met 16 september 2018
mevrouw M. van den Brand	lid
de heer P. van Eck	lid
mevrouw R. Ireeuw	lid
mevrouw G. Jacob	lid
mevrouw M. Labrujère	lid
de heer D. van der Meer	lid
de heer H. van Pinxteren	lid vanaf 1 november 2018
mevrouw N. de Smet	lid
mevrouw. L. Vane	ambtelijk secretaris

## Klachtencommissie cliënten

	<i>functie</i>
de heer F. Verdonck	voorzitter
de heer. mr. G. Veen	plaatsvervangend voorzitter
de heer. drs. L. van Imschoot	lid
de heer. drs. R. Veth	lid
mevrouw J.J.A. Kint-Verstraeten	lid tot juni 2018
mevrouw drs. D.J.M. Hopmans-Peeters	lid tot juni 2018
mevrouw C.A.M. De Laat	lid vanaf juni 2018
mevrouw K. Van Hecke	lid vanaf juni 2018
mevrouw C. Gering	ambtelijk secretaris

## Klachtenfunctionarissen

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

**Klachtencommissie personeel**

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