



## JAARVERSLAG 2019

vastgesteld door de Raad van Bestuur op 29 april 2020  
goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 29 april 2020

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



**SAMEN**

**doen!**

**INHOUD**

1	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen .....	3
2	Ondersteuning, zorg en behandeling .....	6
3	Personeel.....	8
4	Bedrijfsvoering .....	12
5	Financiën .....	14
6	Verslag Raad van Toezicht.....	16
	Bijlage: samenstelling organen.....	20
	Bijlage: Afkortingen.....	24

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

“Personeel, personeel, personeel...”. Drie woorden die de focus in 2019 goed weergeven. Naast al het andere wat nodig is om goed leven te realiseren voor kwetsbare mensen ging de tijd en aandacht vooral uit naar het hebben en houden van voldoende, gekwalificeerd en gezond personeel. Het was daardoor voor alle betrokkenen een intensief en bij tijden spannend jaar waarbij scherpe discussies niet uit de weg zijn gegaan. Maar door “SAMEN doen” uiteindelijk met resultaat en voldoende vertrouwen in een mooi vervolg.

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

De beleidsvisie 2018 – 2020, “SAMEN doen”, is het kader voor de strategie en het daaruit voortvloeiende beleid. De uitvoering van de beleidsvisie wordt geregisseerd door taskforces waarvan de managers, ondersteund door stafleden, eigenaar zijn. Iedere taskforce is eigenaar van een thema uit de beleidsvisie. De thema's zijn: veilige zorg, zelfstandige teams, samen doen, anders wonen, maatschappelijk ondernemen, sturen op uren, onderscheidend aanbod en talent ontwikkelen. Een aantal thema's heeft op geleide van actuele vraagstukken meer aandacht gekregen in 2019. Over het algemeen geldt dat op alle thema's voortgang conform het werkplan is geboekt.

De uitdagingen op de arbeidsmarkt vormden hét centrale speerpunt. Daarvan afgeleid vroegen ook verzuim en financiën aandacht. Hierdoor hebben vooral de thema's talent ontwikkelen, sturen op uren en zelfstandige teams centraal gestaan. In de hoofdstukken hierna wordt daar inhoudelijk verder op ingegaan.

Drie afgeleide vraagstukken die vooral in de eerste helft van het jaar op tafel lagen waren de situatie in de RVE Zorg & Beleving, de ontwikkelingen rond het team nachtzorg op locatie de Sterre in Clinge en de niet sluitende exploitatie van de RVE Gedrag & Ontwikkeling. Ook hier wordt in de volgende hoofdstukken inhoudelijk op ingegaan.

In 2020 loopt de beleidsperiode ten einde. Dit jaar zal dan ook in het teken staan van het gezamenlijk opstellen van de beleidsvisie voor de periode 2021 – 2023.

### 1.2 Samenwerking

“SAMEN doen” geldt niet alleen binnen de deuren van Tragel. Samenwerking binnen en buiten de regio en sector is een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsvoering. De belangrijkste hiervan lichten we hier toe.

#### 1.2.1 Zeeland Onbeperkt

De samenwerking met de vier regionale collega-organisaties ('s Heeren Loo - voorheen Arduin, Gors, Zuidwester en Emergis) heeft een bewogen jaar achter zich. De ambitie om gezamenlijk inhoud te geven aan goede gehandicaptenzorg in Zeeland staat overeind. De ontwikkelingen bij collega 's Heeren Loo en de beoogde nauwere samenwerking tussen Gors en Zuidwester echter, leidde tot wisselingen aan de gesprekstafel en tijdelijk meer interne focus bij partijen. Het vinden van een nieuw evenwicht heeft enige tijd gekost maar er is vastgehouden aan de keuze om de samenwerking vooralsnog alleen te richten op de gezamenlijke inzet van artsen verstandelijk gehandicapten en de uitwerking van expertise complexe zorg. De overige samenwerkingsgebieden (keten dagbesteding inclusief vervoer, visie op gehandicaptenzorg in Zeeland en arbeidsmarktbeleid) blijven in de parkeerstand waarin ze eind 2018 zijn gezet.

We zijn blij dat bij 's Heeren Loo de weg terug weer is gevonden en we zijn benieuwd waar de samenwerkingsplannen tussen Gors en Zuidwester toe leiden. Goede samenwerking in de regio blijft nodig om voor kwetsbare mensen goed leven te kunnen realiseren. Het is daarom dat de bestuurder van Tragel zich met

veel enthousiasme in 2020 als voorzitter van Zeeland Onbeperkt zal inspannen de expertise complexe zorg voor Zeeland tastbaar te maken in een functionerend ambulant specialistisch ondersteuningsteam en een unit voor tijdelijk verblijf bij zeer complexe zorgvragen.

### 1.2.2 Goed/leven en Zeeuws-Vlaanderen.

In *Goed/leven* werken publieke, woon-, zorg-, welzijns- en patiëntenorganisaties samen aan thema's en projecten die zich richten op gezonde inwoners en goede, betaalbare en toegankelijke zorg in Zeeuws-Vlaanderen.

Vlak voor de zomer heeft een themabijeenkomst van het samenwerkingsverband *Goed/leven* plaatsgevonden. Het onderwerp was de aanpak van de arbeidsmarkt. Drie inspirerende voorbeelden zijn belicht: de aanpak van de Zeeuwse huisartsencoöperatie, Hulst Vestigingsstad (het "Spanje-project" van Tragel en de gemeente Hulst) en Porta Cura (een initiatief van Scalda en ZorgSaam). Ongeveer 30 participanten uit gemeenten, zorg en welzijn waren aanwezig. Het was een inspirerende bijeenkomst.

Ondanks dit succes blijft de basis voor *Goed/leven* wankel mede doordat er nieuwe bestuurlijke initiatieven zijn die zich op dezelfde vraagstukken richten. Een voorbeeld daarvan is het bestuurlijk overleg Toekomstige Zorg Zeeuws-Vlaanderen. De bestuurder van Tragel heeft zich, onder andere in zijn hoedanigheid van voorzitter van *Goed/leven*, hard gemaakt voor eenduidige, zinvolle samenwerking in Zeeuws-Vlaanderen. Begin 2020 is daarom het voorstel op tafel gelegd om *Goed/leven* als uitvoeringsorganisatie aan te laten haken bij Toekomstige Zorg Zeeuws-Vlaanderen.

### 1.2.3 Carante Groep

Tragel maakt deel uit van de Carante Groep, een samenwerkingsverband van dertien zelfstandige organisaties in de caresector. Deze samenwerking is voor Tragel cruciaal op verschillende gebieden waaronder zorgontwikkeling, personeel, financiën, ICT en vastgoed.

Medio 2019 is de manager Expertisecentrum van Tragel tevens manager Zorgontwikkeling van Carante Groep geworden. We zijn blij met deze extra inhoudelijke verbinding met Carante.

Het moderniseren van de bestuurlijke werkwijze binnen Carante blijft aandacht vragen. Met brede bijeenkomsten voor deelnemers uit de aangesloten organisaties en een nauwere verbinding tussen bestuurders- en managersoverleg zijn hierin de eerste stappen gezet.

### 1.2.4 Jeugd Voorop

Jeugdhulp wordt door de Zeeuwse gemeenten ingekocht door de Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland. Deze heeft de jeugdhulp voor 2020 – 2023 aanbesteed. Voor een deel van het leveren van jeugdhulp was het onderdeel uitmaken van een breed samenwerkingsverband een voorwaarde. Na een korte verkenning heeft dit geleid tot samenwerking met een aantal, voor ons deels nog onbekende maar, waardevolle partners. Samen met Mentaal Beter, Zeeuwse Gronden (GGZ), Lentekind (VG), ZorgSaam en EiE (J&O) hebben we nu een mooi consortium met de naam Jeugd Voorop.

Enkele partijen in de aanbesteding hebben de beslissingen van de inkooporganisatie juridisch echter aangevochten waardoor het deel van de jeugdhulp dat we samen met Jeugd Voorop gaan leveren nog niet gegund is. Hierdoor is vanaf januari 2020 de oude overeenkomst voorlopig verlengd. De overige percelen in de jeugdhulp waarop Tragel heeft ingeschreven, zijn wel gegund.

## 1.3 Toekomst en risico's

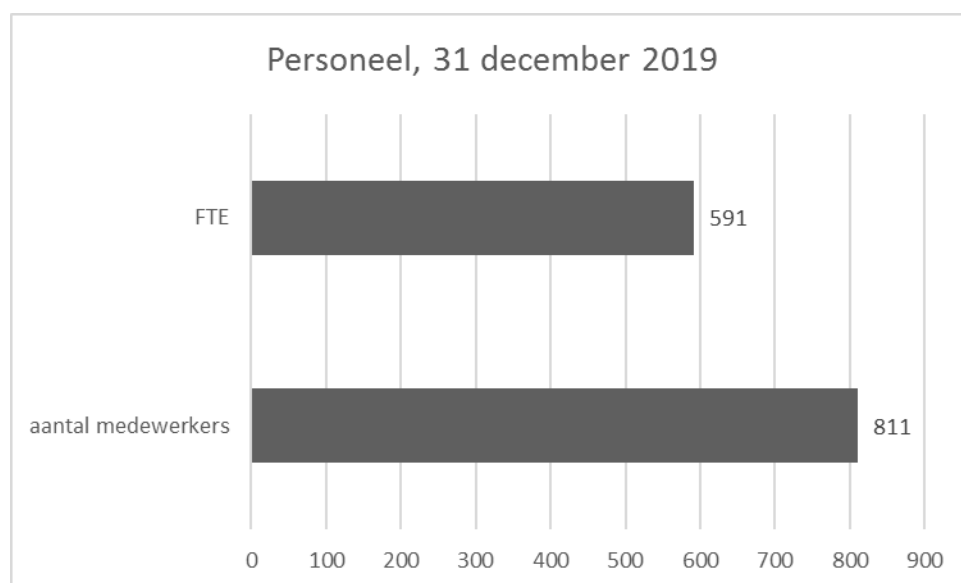
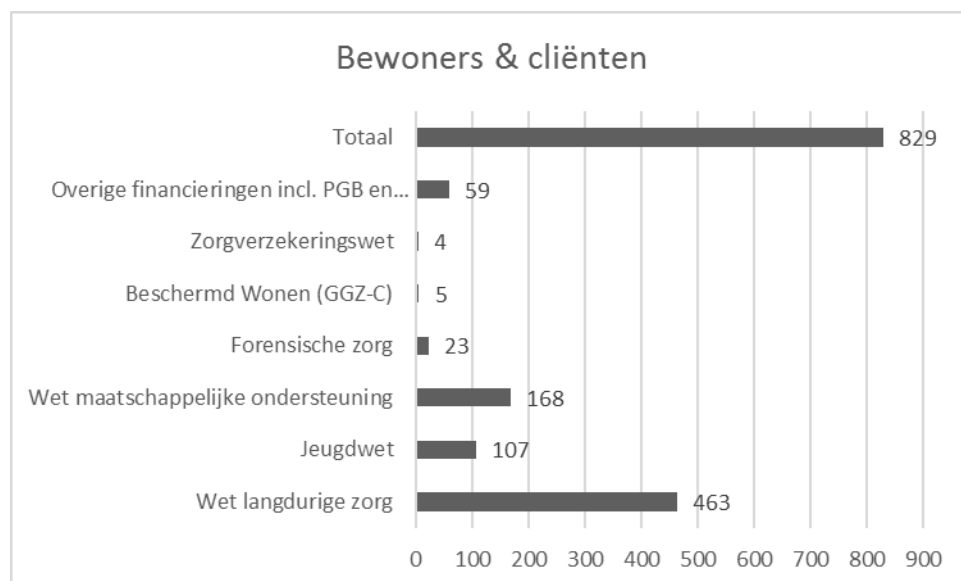
De krapte op de arbeidsmarkt gecombineerd met de bijzondere positie van Zeeuws-Vlaanderen zal ook de komende jaren de belangrijkste uitdaging en daarmee een groot risico blijven. De situatie op de arbeidsmarkt heeft brede invloed. Onder andere op het welzijn van de medewerkers. Zij vragen om steun en nabijheid nu er

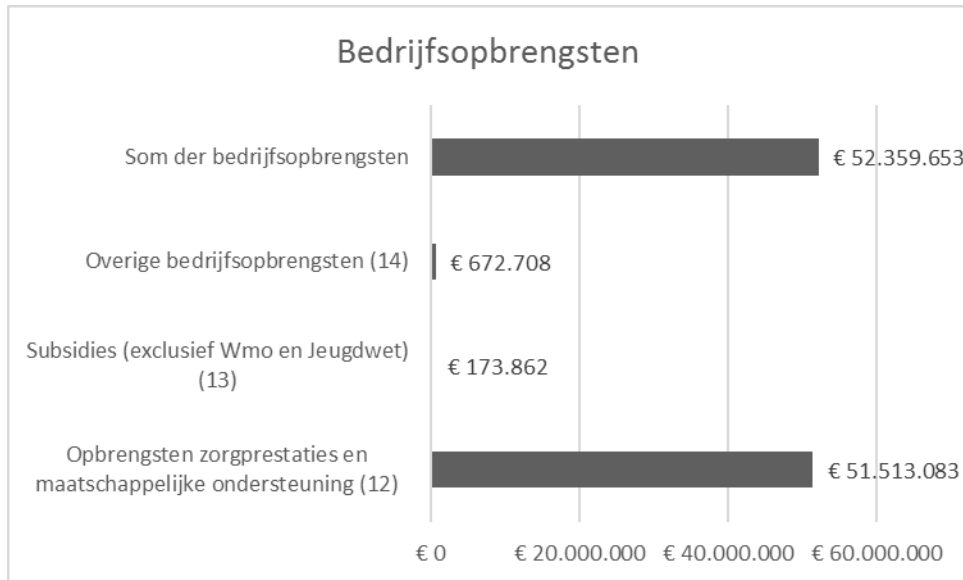
veel van hen geveerd wordt qua inzet en flexibiliteit terwijl we tegelijk een beroep doen op eigen verantwoordelijk door te blijven inzetten op het werken in zelfstandige teams. Maar ook in de financiële ruimte zien we effect. Het oplossen van het arbeidsmarktprobleem vraagt om forse investeringen waardoor er soms minder populaire maatregelen genomen moeten worden. In de volgende hoofdstukken zal dat verder worden toegelicht.

Door de strategische keuzes die collega's als 's Heeren Loo, Gors en Zuidwester maken, verandert de dynamiek in de regio. Welke invloed dat heeft en hoe we ermee om kunnen gaan, is een vraag die we in de voorbereiding van de nieuwe beleidsperiode zullen beantwoorden.

Dit alles neemt niet weg dat we de toekomst met vertrouwen tegemoet zien. Door tijdig maatregelen te nemen en vast te houden aan de ingezette koers kunnen we blijven voorzien in een gezonde bedrijfsvoering. Hierdoor blijven we vanuit zelfstandige Zeeuwse wortels bijdragen aan een goed leven voor kwetsbare mensen.

#### 1.4 Tragel in cijfers





## 2 ONDERSTEUNING, ZORG EN BEHANDELING

### 2.1 Veilige Zorg

Onder de noemer “Veilige Zorg” werkt een taskforce binnen het kader van de beleidsvisie aan het realiseren van randvoorwaarden voor veilige en goede zorg. Zorgprogramma’s en visie en methodiek voor begeleiding en behandeling Triple C zijn daarvoor de basis. De zorgprogramma’s blijven in ontwikkeling maar worden ondertussen ook al toegepast. Om ze daadwerkelijk basis te laten zijn van het handelen, is een plan gemaakt om ze stapsgewijs en daardoor gedegen, in te voeren.

De toepassing van de uitgangspunten voor Triple C lukt ook steeds beter. Er wordt dan ook geïnvesteerd in scholing en coaching waaronder opnieuw een tweedaagse voor management en eerste begeleiders. Het levert nog wel geregeld vraagstukken op rond organisatorische randvoorwaarden en werkprocessen. De discussie hierover loopt nog volop.

Werken aan vrijheidsbevordering krijgt al jaren aandacht. De aandacht is verscherpt door de voorbereidingen op de Wet zorg en dwang die op 1 januari 2020 van kracht is geworden. Hoewel 2020 een overgangsjaar is, probeert Tragel zo snel mogelijk aan alle vereisten te voldoen. Het is een flinke klus niet in het minst doordat er op onderdelen ook landelijk nog niet altijd duidelijkheid is. Niettemin denken we dat de nieuwe wetgeving bij zal dragen aan passende omgang met onvrijwillige zorg in de gehandicaptenzorg.

### 2.2 Nachtzorg

“De nacht is om te slapen”. Vanuit deze visie wordt al een aantal jaren gewerkt aan het stapsgewijs verbeteren van de nachtzorg. We volgen daarin drie sporen: het vervangen van verouderde domotica, aansluiten bij een zorgcentrale en het verbeteren van de zorgpopvolging.

De vervanging van de verouderde domotica door nieuwe domotica van CLB is in volle gang. Er is gestart op locatie de Sterre in Clinge en als er nieuwe huisvesting in gebruik wordt genomen, wordt daar ook de nieuwe domotica toegepast. Sinds begin 2019 worden de locaties ook een voor een aangesloten op de zorgcentrale. Tragel is hiervoor in zee gegaan met Centrale 24. Het eerste jaar met de nieuwe werkwijze is naar tevredenheid

verlopen. Het gebruik van een Experience Room in Clinge, waarin gebruikers de nieuwe mogelijkheden kunnen ervaren, heeft hier zeker aan bijgedragen.

Eind 2019 is in Sint Jansteen gestart met een proef met een zorgcirkel. In de zorgcirkel wordt geoefend met samenwerking in de nachtzorg. In dit geval met de collega's van Zorggroep ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen die werken op locatie de Baronie en in de nacht ook zorgdragen voor bewoners op locatie Van Hovestraat van Tragel. De pilot is intensief voorbereid en ook de uitvoering wordt nauwlettend gevolgd. De pilot loopt in 2020 door.

De situatie in het team nachtzorg op locatie de Sterre in Clinge was voor de bestuurder aanleiding om een extern onderzoek te laten uitvoeren naar oorzaken en oplossingsrichtingen. De manier waarop de uitkomsten van het onderzoek zijn opgepakt, heeft het team goed gedaan. De verantwoordelijkheid voor het team is op verzoek van alle betrokkenen overgedragen aan een andere manager. Twee juridische conflicten zijn opgelost. Inzet van teamontwikkeling heeft bijgedragen aan het verbeteren van de samenwerking en de zichtbaarheid van het team in de organisatie. De uitvoering van het plan van aanpak loopt in 2020 nog door.

### 2.3 Kwaliteitskader, -kompas en -spiegel

Tragel heeft een aantal hulpmiddelen om kwaliteit te verbeteren, te borgen en te meten.

#### 2.2.1 Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg

In 2019 is voor de tweede keer het kwaliteitsrapport Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg opgeleverd. Was het in het eerste jaar vooral een zoektocht naar de invulling en het gebruik ervan, afgelopen jaar lukte het al beter om het te benutten als verbeterinstrument. Daar heeft de inspirerende externe visitatie die we samen met collega's SDW ([www.sdw.nl](http://www.sdw.nl)) en S&L Zorg ([www.slzorg.nl](http://www.slzorg.nl)) uit Brabant hebben doorlopen zeker aan bijgedragen. Voor de inhoud van het rapport en de leerpunten verwijzen we korthedshalve naar het rapport zelf: [Kwaliteitsrapport 2018 by Tragel - Issuu](#).

In het kwaliteitsrapport wordt uitgebreid verslag gedaan de doelen, activiteiten en resultaten op het gebied van kwaliteit in enig jaar. Het rapport over 2019 verschijnt uiterlijk 1 juni 2020 en wordt op de website van Tragel gepubliceerd.

Richting toekomst is de teamreflectie, die onderdeel is van het kwaliteitskader, gericht opgepakt. De waarde ervan kan nog beter ervaren en benut worden.

#### 2.2.2 Kwaliteitskompas

Het Kwaliteitskompas is het kwaliteitsmanagementsysteem van Tragel en is gebaseerd op ISO 9001:2015. Het systeem is eind 2018 gecertificeerd. In 2019 hebben twee reguliere herhaalaudits plaatsgevonden. Bij de tweede audit bleek er voor 2019 geen intern auditplan te zijn. Dit is direct gecorrigeerd.

#### 2.2.3 Kwaliteitsspiegel

Onder de noemer "kwaliteitsspiegel" meet Tragel op verschillende manier de tevredenheid van cliënten en hun vertegenwoordigers. De uitkomst van de kwaliteitsspiegel geeft een "pluis, niet-pluis"-indicatie voor de kwaliteit die Tragel levert. In het kwaliteitsverslag van Tragel wordt hier uitgebreid op ingegaan. Het kwaliteitsverslag is te vinden op de website van Tragel.

## 2.4 Wettelijke vertegenwoordiging

Ook in 2019 is de CVR bij de bestuurder aandacht blijven vragen voor de wettelijke vertegenwoordiging van cliënten van Tragel. Zij doelden daarbij vooral op het belang van de inzet van voldoende mentoren. Het idee van de bestuurder om daarvoor kringen te vormen rond locaties waarbinnen familie van de cliënten op die locatie de vertegenwoordiging van alle cliënten zelf oppakt, sprak de CVR aan. Het idee is door de bestuurder inhoudelijk verder uitgewerkt en zal naar verwachting in 2020 door de commissie Samen Doen van de Vrienden van Tragel verder inhoud gegeven worden. Daarnaast is overleg gevoerd met de Stichting Mentorschap Zeeland omtrent de zorgen voor continuïteit. Die lijken nu opgelost.

## 2.5 Crisisopvang

De ontwikkelingen bij 's Heeren Loo zorgden ervoor dat er ook naar een nieuwe regisseur voor de Wlz-crisisregeling in Zeeland gezocht moest worden. Na enig overleg met het Zorgkantoor en de collega's in Zeeland heeft MEE Zuid-Holland deze rol op zich genomen. In het verlengde daarvan zullen er in Zeeland twee crisisplaatsen komen. Eén boven de Westerschelde en één beneden de Westerschelde bij Tragel voor crisissituaties in Zeeuws-Vlaanderen. In overleg met het Zorgkantoor komt deze plaats per 1 april 2020 beschikbaar.



## 2.6 Special Cruiff Court

Begin juni is het Special Cruiff Court in Clinge geopend. Wethouder Jean-Paul Hageman van de gemeente Hulst, Cruiff Foundation-directeur Niels Meijer, zaalvoetbalinternational Saïd Bouzambou en de bestuurder van Tragel namen de aftrap. Bewoners, cliënten en kinderen van de basisschool uit Clinge waren erbij aanwezig. Het is het eerste Special Cruiff Court in Zeeuws-Vlaanderen. Eén van de bewegingsagogen heeft inmiddels bij de Cruiff Foundation een speciale opleiding gevolgd om allerlei activiteiten te kunnen organiseren op het court.

## 3 PERSONEEL

### 3.1 Arbeidsmarktvragestuk

In 2018 is Tragel gestart met de structurele aanpak van de vraag naar personeel. Met ondersteuning van AnalitiQs is de behoefte aan personeel in kaart gebracht. De komende jaren heeft Tragel tientallen nieuwe medewerkers per jaar nodig. Er zijn drie lijnen voor de aanpak hiervan uitgezet:

- continue werving van personeel in samenwerking met De Pooter Personeelsdiensten;
- start van een interne BBL-opleiding begeleider gehandicaptenzorg;
- werving van personeel in Valencia, Spanje.

Het lukt op om deze manier te voorzien in een groot deel van de vacatures. De invulling van vacatures in de hoog complexe zorg blijft echter lastig.



### 3.1.1 Werving

De samenwerking met De Pooter Personeelsdiensten heeft in 2019 gezorgd voor de invulling van 49 vacatures. Ook heeft De Pooter geholpen bij het stroomlijnen van het onboarding proces. De arbeidsmarktcommunicatie is gestructureerd en verbeterd. In 2020 wordt dat verder uitgebreid met een “werken bij”-site en een campagne gericht op de werving van begeleiders in, onder andere, Vlaanderen. De inbreng van marketing en communicatiebureau Cows & Stars en Digital Agency Nedbase mogen daarbij niet onvermeld blijven.

### 3.1.2 BBL-opleiding

In september 2019 zijn 46 zij-instromers gestart waarvan er 43 het eerste leerjaar van de nieuwe BBL-opleiding begeleider gehandicaptenzorg bij Tragel volgen. De leerlingen werken op verschillende locaties en gaan één dag in de week naar school. De lessen vinden plaats op een locatie van Tragel in Clinge die speciaal daarvoor is ingericht. Tragel werkt voor de opleiding samen met Scalda, school voor MBO en volwasseneneducatie. Inmiddels zijn zes leerlingen om diverse redenen gestopt met de opleiding. De eerste tussenevaluatie geeft een positief beeld van zowel de kant van de leerlingen als van Tragel. De verwachting is dat alle leerlingen binnen 10 maanden, dat wil zeggen uiterlijk medio 2020, zelfstandig inzetbaar zijn. Het is de bedoeling om in september 2020 opnieuw een groep van 20 leerlingen te laten instromen.

### 3.1.3 Spaanse zorgmedewerkers

Werven in Nederland en Vlaanderen en intern opleiden levert nog niet genoeg aanwas van nieuwe medewerkers op. Er is daarom gekeken naar andere mogelijkheden om mensen aan Tragel te binden. Onder het motto “Hulst Vestigingsstad” is die gevonden. Hierin werken Tragel, de gemeente Hulst, Viazorg, BacktoCore en een aantal bedrijven uit de regio samen.

Vertrekpunt was de mogelijkheid om arbeidsmigranten uit Europa in te zetten. In de pijler “Kiezen & toeleiden” van het Deltaplan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn Zeeland 2020 – 2024 wordt gezegd dat “we blijven zoeken naar nieuwe doelgroepen” waaronder “forenzen en anderstaligen”. “We vertrouwen niet alleen op de Nederlandse arbeidsmarkt, maar begeven ons, als dat noodzakelijk is, ook op de buitenlandse markten. Ten eerste dichtbij, in Europa en specifiek België, maar ook daarbuiten. Voorwaarde hierbij is dat we niet alleen oog hebben voor het werken, maar ook voor het wonen en inburgeren in Nederland. We zoeken nieuwe inwoners die werken in zorg en welzijn, in plaats van arbeidskrachten die we ergens moeten laten verblijven. Zo is de kans groter dat mensen langer blijven en dat de investering in opleiding en huisvesting ook daadwerkelijk rendement oplevert”.<sup>1</sup> Hiervoor is verder dan Vlaanderen in Europa gezocht. Omdat Tragel de initiatiefnemer was, is de zoektocht uitgekomen in Spanje in de stad Valencia.

Spanje is een land met een structureel hoog werkloosheidscijfer (13,9% in juli 2019). Het aantal tijdelijke contracten is veel hoger dan het aantal vaste contracten én er zijn veel contracten met een beperkte omvang van maar enkele uren per dag of zelfs per week. Hierdoor is het perspectief van jongeren op duurzame werkgelegenheid erg slecht. De zorgopleidingen in Spanje zijn goed. Met name de opleidingen in Valencia staan hierom bekend. Dit zijn dan ook de redenen dat Tragel zich op het werven van medewerkers in Valencia heeft gericht.

Voor de werving is een partner gevonden met kennis van werving van medewerkers in het buitenland: BacktoCore uit Dordrecht. BacktoCore heeft op zijn beurt een goede relatie met International Job Challenge in Valencia (werkend onder Nederlandse leiding), die gespecialiseerd is in het werven van internationale medewerkers in Spanje. Dankzij deze samenwerking zijn acht Spaanse medewerkers sinds 1 september 2019 werkzaam bij Tragel.

Omdat Tragel en de gemeente Hulst het, geheel in lijn met het Deltaplan, voor de regio belangrijk vinden dat mensen er niet alleen komen werken maar zich ook vestigen, wordt fors geïnvesteerd in de randvoorwaarden

<sup>1</sup> [www.viazorg.nl](http://www.viazorg.nl), Deltaplan arbeidsmarkt zorg & welzijn Zeeland, pagina 11.

die daarvoor nodig zijn. Bijvoorbeeld: Woonstichting Hulst bemiddelt in woonruimte, enkele commerciële bedrijven verkennen de mogelijkheden voor werk voor partners van toekomstige medewerkers en medewerkers van Tragel en de gemeente werpen zich op als buddy om de nieuwe Hulstenaren wegwijs te maken in de stad, regio en de Zeeuws-Vlaamse cultuur en gebruiken.

Inmiddels heeft een delegatie van de gemeente Hulst, een aantal bedrijven en Tragel een bezoek aan Valencia gebracht. Het bezoek was gericht op het verstevigen van de banden tussen Hulst en Valencia. Tijdens het bezoek hebben Hulst en Valencia elkaar gevonden in hetgeen ze voor elkaar kunnen betekenen in de aanpak van de arbeidsmarktvragestukken in beide steden.

De Spaanse zorgmedewerkers zijn inmiddels geland bij Tragel. Eén van hen is in december 2019 om persoonlijke redenen terug naar Spanje gegaan. Het belangrijkste leerpunt uit de ervaring met deze medewerkers is dat een goede taalbeheersing van groot belang is voor een goede integratie in het werk en de samenleving. Helaas voldeed de vooropleiding van de huidige medewerkers niet aan deze eis. Ook de wekelijkse taallessen na aankomst hebben onvoldoende bijgedragen. Zij hebben daarom aan het einde van het jaar een aanvullende fulltime taaltraining gekregen.

Eind 2019 zijn 9 nieuwe medewerkers in Spanje geselecteerd specifiek voor de inzet op de moeilijk vervulbare vacatures in de hoog complexe zorg. Zij krijgen een andere, meer intensieve, taalopleiding in Spanje. Hun eindniveau moet B1 zijn en is voorwaardelijk voor de inzet in Nederland. Naar verwachting zullen de eerste 5 medewerkers per 1 april 2020 instromen bij Tragel en de laatste 4 per 1 juni 2020.

### 3.2 Zelfstandige teams

De startfase van de invoering van het werken in zelfstandige teams is voorbij. De ontwikkeling in het afgelopen jaar kenmerkte zich vooral door de vraag om duidelijkheid waar het verantwoordelijkheden en speelruimte betreft en de roep om nabijheid.

We hebben gekozen voor een organische aanpak. Dat wil zeggen dat er voor de invoering van het werken in zelfstandige teams geen dichtgetimmerd plan met mijlpalen en Excel-files is. We willen vooral ruimte geven aan teams om hun weg te zoeken en te vinden. Het bleek echter dat onduidelijkheid op bepaalde punten leidde tot stagnatie in de ontwikkeling. Daarom hebben we samen met de teams kaarten gemaakt waarop staat welke verantwoordelijkheden het team heeft, welke de manager en waarvoor teams terecht kunnen bij de ondersteunende diensten. Dit is gedaan voor de werkgebieden personeel, facilitair, financiën en communicatie. De kaart voor het werkgebied kwaliteit is nog in ontwikkeling en heeft een nauwe relatie met het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg.

De zogenaamde domeinkaarten geven de teams voorlopig voldoende houvast.

Het oplopend aantal vacatures en verzuim legt druk op veel teams. Het is niet meer dan logisch dat zij daarom vragen om nabijheid. Maar de span of support van de managers is groot en het lukt dan ook niet altijd om er te zijn als het nodig is. We zijn daarom na gaan denken over het huidige besturingsmodel. Is dit model nog passend bij de ontwikkelingsfase van de organisatie? Het is niet gelukt om daar een volledig bevredigend antwoord op te vinden. Daarom zal een werkgroep aan het einde van het eerste kwartaal in 2020 komen met een advies over hoe de zelfstandige teams het beste kunnen worden ondersteund en wat dit betekent voor het besturingsmodel van Tragel.

### 3.3 In balans

De krapte op de arbeidsmarkt, het aantal vacatures en stijgend verzuim blijkt een vicieuze cirkel die maar moeilijk doorbroken kan worden. Op de aanpak van het arbeidsmarkt vraagstuk is sinds 2018 stevig ingezet. Stevige inzet op de aanpak van verzuim kon, met een verzuimpercentage van rond de 10%, niet langer achterblijven. Falke & Verbaan is gevraagd ons daarbij te helpen. Zij hebben een analyse gemaakt van het verzuim en de aandachtspunten in de aanpak ervan blootgelegd. In een consensusbijeenkomst voor het management, de staf, bedrijfsartsen en een afvaardiging van de OR zijn de visie op verzuim en de uitgangspunten voor de aanpak neergezet. Het management heeft vervolgens een training gevolgd waarin



vaardigheden in de aanpak en casuïstiek centraal stonden. Medewerkers zijn in het vraagstuk betrokken middels bijeenkomsten waaraan ongeveer de helft van alle medewerkers heeft deelgenomen. Begin 2020 volgt nog een handige brochure die medewerker, leidinggevende, teams en bedrijfsarts in de praktijk moet ondersteunen bij verzuimvraagstukken. Het doel is het verzuim in september tot gemiddeld 7% terug te dringen.

Dit alles vindt plaats onder de noemer "In Balans". Om goed te kunnen functioneren zowel privé als in het werk is het nodig om in balans te zijn. Verzuim is een onderdeel daarvan maar niet het enige. We willen breed inzetten op duurzame inzetbaarheid. In 2020 zullen we daarom, naast de aanpak van verzuim, de focus ook leggen op andere aspecten van die duurzame inzetbaarheid. We starten onder andere met een pilot van de aanpak IZZ In Dialoog, een bewezen methode om het organisatieklimaat en daarmee het gezond inzetten van medewerkers te verbeteren. Ook het uitvoeren van de RI&E en het werken met de (verbeter)resultaten daarvan zal aandacht krijgen.

### 3.4 Ontwikkelingen in de RVE's

De RVE's Wonen & Werken Terneuzen en Wonen & Werken Sluis zijn medio 2019 onder één manager gebracht. Hierdoor kan de manager Kind & Gezin zich volledig richten op de vraagstukken in de jeugdhulp waaronder de aanbesteding 2020 die afgelopen zomer veel tijd en aandacht heeft gevraagd (zie paragraaf 1.2.4).

Aan het begin van het jaar kampte de RVE Zorg & Beleving met problemen. De krapte op de arbeidsmarkt, een stijgend verzuim en complexe zorgvragen trokken een sterke wissel. TopNetwerk is gevraagd om samen met de manager de vraagstukken in kaart te brengen en mee te denken in de oplossingsrichting. Dit zorgde voor veel positieve energie. Het is de manager gelukt om samen met zijn teams een verandering tot stand te brengen. Het aantal vacatures is fors terug gelopen en de inzet van PNIL afgebouwd. Het verzuim vraagt nog wel aandacht. Het mooiste resultaat was het zomerprogramma waar bewoners, cliënten en vertegenwoordigers van hebben genoten en bijzonder tevreden over waren en waarin medewerkers van de ondersteuning als vrijwilliger volop hebben meegedaan. Een beter voorbeeld van SAMEN doen! was er in 2019 niet.

TopNetwerk heeft ook het functioneren van het nachtzorgteam op locatie De Sterre onderzocht. De verbeterpunten die daaruit kwamen zijn voortvarend en met succes opgepakt door manager en team. De portefeuille is daarvoor eerst, op verzoek van alle betrokkenen, van manager gewisseld.

Adforto heeft op verzoek een onderzoek ingesteld naar de mogelijkheden voor een meer sluitende exploitatie voor de RVE G&O, onderdeel LVB-VIC. Daarbij is ook gekeken naar mogelijke zorginhoudelijke verbeterpunten. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek heeft de manager een plan van aanpak gemaakt. Inhoudelijk heeft dit plan geleid tot verbetering maar de exploitatie is nog onvoldoende op orde. In de begroting 2020 is daarom een taakstelling opgenomen en Adforto is nogmaals ingeschakeld om te ondersteunen in de aanpak van de realisatie daarvan.

### 3.5 Uitdaging interne communicatie

De teams zijn gebaat bij eenvoudige, eenduidige en goed werkende communicatiemiddelen. Ze moeten elkaar snel kunnen bereiken, kennis kunnen delen en gefaciliteerd worden in de samenwerking. Al langere tijd zijn we niet zo tevreden over de middelen die we daarvoor in de Carante-suite hebben. Gelukkig zijn we daarin niet de enige en we zijn dan ook blij met de ontwikkeling in de Carante Groep om met behulp van Microsoft Office 365 en alles wat daarbinnen beschikbaar is te groeien naar een toekomstbestendige mobiele werkplek. In 2020 participeren we in de pilot. In voorbereiding daarop hebben we een aanzet gemaakt voor ons functioneel programma van eisen.

### 3.6 Juridische geschillen

Het aantal letselschadeclaims neemt toe. Niet omdat er meer ernstige incidenten met letsel zijn maar omdat het gebruikelijker wordt letselschade te claimen. In een enkel geval leidt dit tot een ontmoeting bij de rechter met, vooralsnog, voor Tragel geen ingrijpende gevolgen.

Twee medewerkers hebben met succes een naar hun mening ongewenste wijziging in hun werkzaamheden bij de rechter aanhangig gemaakt.

## 4 BEDRIJFSVOERING

### 4.1 Vastgoed

In september 2019 zijn de appartementen in het nieuwe complex dat Tragel van Woongoed Zeeuws-Vlaanderen huurt aan de Van Hovestraat in Sint Jansteen, in gebruik genomen. Behalve bewoners van Tragel maken ook anderen gebruik van het complex. De feestelijke opening vindt in 2020 plaats.

Met het in gebruik nemen van de Van Hovestraat is locatie Kastanjelaan in Sint Jansteen, als gepland, leeg gekomen. De huur is pro forma opgezegd. De verdere afhandeling vindt in 2020 plaats.

Een deel van locatie Hoevedreef 7 in Clinge is in september 2019 als woonruimte aan de nieuwe Spaanse collega's ter beschikking gesteld. Zij zullen deze ruimte maximaal een jaar van Tragel huren.

Het oude hoofdgebouw op locatie De Sterre in Clinge is aan het einde van zijn levensduur. Onder leiding van First Step is gewerkt aan een plan voor de renovatie / gedeeltelijke nieuwbouw van een multifunctioneel centrum dat ruimte moet bieden aan ontmoeten, vrije tijd, behandelen, leren en werken. Het moet een plek worden voor iedereen die betrokken is bij het werk van Tragel en de mensen die door Tragel ondersteund worden. De business case wordt in het eerste kwartaal van 2020 opgeleverd.

We zijn blijvend in gesprek met de wooncorporaties over de vernieuwing van het vastgoed. Dit betreft vooral nieuw te realiseren appartementen in Oostburg, Terneuzen en Hulst. In alle drie de plaatsen is vooruitgang geboekt maar een definitief resultaat is er nog niet. De verwachting is dat in 2020 de initiatieffases voorbij zullen

zijn en daadwerkelijk tot het opstellen van een business case als aftrap voor de realisatie kan worden overgegaan.

Dit laatste geldt ook voor de doorontwikkeling van locatie Scheldebalkon / Basaltpromenade als satelliet voor de RVE Zorg & Beleving in Terneuzen én voor de renovatie van de oudere woningen aan de Sterredreef en het Hofplein in Clinge.

Alle voorgenomen ontwikkelingen in het vastgoed zijn opgenomen in vastgoedkaarten voor de verschillende woon-werkzones. Ook is een meerjarenplanbord gemaakt waarin alle voornemens in de tijd zijn uitgezet. Dit geeft niet alleen inzicht en overzicht maar functioneert ook als onderlegger voor de meerjarenbegroting.

## 4.2 ICT

De ICT van Tragel is volop in beweging. De meerwaarde van de samenwerking in de Carante Groep laat zich op dit vlak goed zien. Tragel gaat een steeds belangrijker rol spelen in de ontwikkelingen van de ICT binnen de Carante Groep. In de afgelopen jaren zijn we gegroeid van “haler” naar “brenger”.

### Ontwikkelingen in de Carante Groep

Een aantal applicaties is naar de cloud gebracht zoals het personeelssysteem Beaufort en service-mangementpakket TopDesk. Daarnaast is er deelgenomen aan een aantal projecten:

- de skilled helpdesk met als doel stappen te zetten in professionalisering;
- de projectgroep veilig mailen met als doel gebruikers op een vriendelijke manier veilig te laten communiceren via mail. Het advies- en implementatieplan komt in 2020;
- de regiegroep moderne digitale werkplek. In dit project wordt samen met Microsoft (de Carante Groep is in Nederland de grootste zorgsector-klant) gewerkt aan de introductie van Microsoft Office 365 als basis voor de werkplek van de toekomst;
- het herijken van de bereikbaarheidsdienst van de Carante Groep.

### Infrastructuur

Ook op het gebied van infrastructuur zijn stappen gezet. Zo is er een extern datacenter opgeleverd voor de Carante Groep. Dichterbij huis is ten behoeve van de monitoring in de nacht de benodigde infrastructuur geactualiseerd en gerealiseerd in zowel Clinge als Eindhoven (Centrale24). En ten slotte zijn alle locaties in wijk de Sterre in Clinge voorzien van netwerkbekabeling voor huidige en toekomstige IP-diensten (data, telefonie, domotica, IPTV, Wifi).

### Telefonie

Tragel neemt deel in het contract dat de Carante Groep heeft afgesloten met KPN. Dat contract is in 2019 verlengd. Verder zijn de ISDN2-verbindingen van de locaties in de regio gemigreerd waarmee ze voorbereid zijn op IP-telefonie.

### Overig

Naast al deze stappen is er ook een aantal andere zaken nog vermeldenswaardig.

- Locatie DOOR in Middelburg is aangesloten op het Carante-netwerk en de diverse applicaties van Tragel.
- De mogelijkheid om webinars te organiseren is gerealiseerd.
- Op de dagbestedingslocaties en voor alle separate computers is de Windows 10-migratie voltooid.
- De koppeling met Pythia, een digitaal risico- en verbetermanagementsysteem, is afgerond.
- Voor wijkrestaurant 't Palet in Clinge is een nieuwe kassasysteem geïntroduceerd. De backoffice en interne verrekeningen zijn hierdoor geautomatiseerd.

- Iedere woonlocatie heeft een zogenaamde “goed leven iPad” gekregen. Hiermee kunnen bewoners gebruikmaken van diverse digitale mogelijkheden zoals beeldbellen met familie.

#### 4.4 Ontwikkelingen service unit

Sinds 2010 is de schoonmaak van locaties in handen van Stoffels Bleijenberg. Het team heeft de naam “Service Unit”. Een belangrijke reden om schoonmaak uit te besteden, is dat “schoonmaken een vak is”. Een klein deel van de medewerkers dat de schoonmaak uitvoert onder verantwoordelijkheid en binnen het professionele kader van Stoffels, is van oudsher echter nog in dienst van Tragel. Er is verkend of het voor de medewerkers en Tragel niet beter zou zijn om definitief over te gaan naar Stoffels. De inhoudelijke en financiële afweging liet echter geen meerwaarde zien. Afsproken is om over 5 jaar opnieuw de afweging te maken.

#### 4.5 Communicatie



Als gevolg van de fusie met stichting DOOR eind 2018 én de wens om de forensische en extramurale zorg onder een apart label onder te brengen, is gestart met de ontwikkeling van een huisstijl voor het label DOOR. Dit heeft geresulteerd in een logo, motto en website. De

forensische zorg presenteert zich hier inmiddels al mee. De inhoudelijke ontwikkeling en verbreding van het label moet nog verder vorm en inhoud krijgen.

Veel tijd en aandacht is uitgegaan naar de communicatie rond het arbeidsmarktvaagstuk. Niet alleen door de ontwikkeling van een arbeidsmarktcampagne met een brede lijn variërend van advertenties en posters tot een werkenbij-site maar ook door de brede media-aandacht voor de aanpak van het vaagstuk. Vooral de inzet van Spaanse medewerkers kreeg, onder andere bij Omroep Zeeland en KRO Kruispunt, aandacht.

Tragel is geregeld in het nieuws. Leuke, opvallende, items waren het Feijenoord voetbalmuseum van John Schoonderwoerd en de opening van het Special Cruiff Court in Clinge.

Omdat het beroep op de kennis en handen van de communicatieadviseur groeit als gevolg van alles wat speelt, is eind 2019 besloten om Cows & Stars voor een aantal uren per week mee te laten denken en werken in het team.

## 5 FINANCIËN

### 5.1 Financieel kader 2019

Het financieel beleid is er op gericht de continuïteit van de ondersteuning, zorg en behandeling te garanderen. In 2019 konden we voor het eerst groepsmeezorg aanvragen. Dit heeft veel inspanning gevergd maar heeft er toe geleid dat we het voor verschillende groepen kunnen inzetten.

Het verzuim en de arbeidsmarktactiviteiten, werven, opleiden, behoud personeel en de inzet van PNIL, waren belangrijke thema's die invloed hadden op de kosten. Dat geldt ook voor de late afronding van de CAO Gehandicaptenzorg die met name vanaf 2020 beslag op het budget zal leggen.

Het project nachtzorg en de ingebruikname van nieuwe huurappartementen aan de Van Hovestraat in Sint Jansteen gingen gepaard met de belangrijkste investeringen.

De bezettingsgraad van cliënten is het hele jaar wisselend geweest. Het eerste halfjaar liet een behoorlijke toename zien. In de zomer was er sprake van een afname waarna, onder andere door de ingebruikname van de Van Hovestraat de bezetting weer op peil kwam. December liet echter weer een daling zien. Met name door de hogere bezetting in het eerste halfjaar en door de toegekende meerzorg realiseerden we wel hogere opbrengsten. 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 zowel bij ambulant als verblijf nog niet toegenomen.

De omzet over 2019 is van € 48,2 miljoen gestegen naar € 52,3 miljoen en het resultaat is € 1.763.003,- positief. Dat is € 763.000,- hoger dan begroot.

## 5.2 Toelichting op de balans

### Activa

De investeringen op de balans betreffen het volgende.

- Investeringen in systemen voor de nachtzorg. Dit betreft het laatste deel voor de woningen in wijk de Sterre in Clinge en enkele in andere locaties die aangesloten waren op de nachtcentrale van Tragel. Al deze locaties zijn nu gekoppeld aan Centrale 24.
- Voor de appartementen aan de Van Hovestraat zijn er diverse investeringen gedaan met name in inventaris en installaties die niet standaard in de huurappartementen zitten (onder andere in relatie tot brandveiligheid).
- Diverse kleine aanpassingen aan dagbestedingslocaties en woningen.
- Investeringen in inventaris, automatisering en vervoersmiddelen.

De nacalculatie van het wettelijk Wlz-budget voor het jaar 2018 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 groot onderhoud en de verlieslatende contracten.

## 5.3 Toelichting op de resultatenrekening

### Opbrengsten

De stijging van de opbrengsten hangt samen met enerzijds de toename van de productie waaronder toekenning van (groeps)meerzorg en anderzijds een indexering van de tarieven. De overige bedrijfsopbrengsten zijn ook gestegen.

### Lasten

Ten opzichte van 2018 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 opnieuw toegenomen en hoger dan gewenst.

De afschrijvingen zijn als gevolg van de relatief geringe investeringen in combinatie met vorig jaar volledig afgeschreven activa, afgenomen. De materiële kosten zijn over de hele linie toegenomen.

## 5.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstroom is positief. Er is voor 2020 geen financieringsbehoefte.

## 5.5 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 verzuim het voornaamste risico. De liquiditeitspositie is ruim voldoende.

## 5.6 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.

## 5.7 Resultaatratio

	2019	2018
resultaatratio: resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	3,3 %	1,9 %

Resultaatratio: resultaatboekjaar gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten.

## 5.8 Solvabiliteit

	2019	2018
solvabiliteit (eigen vermogen/totaal opbrengsten)	27,2 %	25,8 %

## 5.9 Giften

Tragel heeft de ANBI-status. In 2019 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 2019. Zie: [Vrienden van Tragel - Tragel](#).

## 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 en cliënt goede zorg krijgen. 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 RvT 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 RvT 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 RvT is opgenomen in de bijlage van dit jaarverslag. In 2019 zijn er geen wijzigingen in de personele samenstelling geweest. Wel heeft de raad het traineeship dat in 2018 ingezet was (lid zonder stemrecht) met een jaar verlengd tot 1 januari 2020.



De raad werkt met drie commissies uit haar midden: de Remuneratiecommissie, de Financiële Commissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

## 6.2 Honorering

De leden van de RvT 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.

### 6.2.1 Onkosten Raad van Bestuur

Met de bestuurder is overeengekomen dat er door de RvB geen geschenken worden aangenomen. Geschenken die door bestuurder en bestuurssecretaris desondanks worden ontvangen, zoals relatiegeschenken, worden onder het personeel verlost. De bestuurder aanvaardt bijzondere uitnodigingen zoals studiereizen alleen in overleg met de voorzitter van de RvT. Wanneer door hem nodig geacht, consulteert de voorzitter de leden van de RvT.

De onkostenvergoedingen worden per kwartaal door de voorzitter van de RvT beoordeeld en voor akkoord getekend. In 2019 was er sprake van de onderstaande onkosten.

reis- en parkeerkosten	€	587,-
opleidings- en congreskosten	€	5.388,-
representatiekosten	€	2.832,-
	<i>totaal</i>	€ 8.807,-

## 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.

De RvT heeft inmiddels een concreter uitgewerkte visie op toezicht verwoord in een document dat terug te vinden is op de website van Tragel.

## 6.4 Werkzaamheden van de Raad van Toezicht

De RvT is in 2019 zesmaal bijeen geweest in een reguliere vergadering en eenmaal in het jaarlijks “benen-op-tafel-overleg” met de bestuurder. De Financiële Commissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid hebben zesmaal en de Remuneratiecommissie eenmaal vergaderd.

Er is door een afvaardiging van de raad tweemaal met de OR en tweemaal met de CVR 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 Financiële Commissie (auditcommissie) en de commissie Kwaliteit & Veiligheid vergaderen regulier twee weken voorafgaand aan de raadsvergadering. De Remuneratiecommissie komt ad hoc samen en heeft in 2019 met name geadviseerd over de toepassing van de WNT en de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder.

De voorzitter van de raad heeft daarnaast regelmatig contact over lopende zaken, waarover wanneer nodig of nuttig, de overige leden van de raad hiervan buiten de reguliere vergaderingen op de hoogte worden gebracht.

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 2019

Evenals in het vorig jaar is in de reguliere vergaderingen aandacht besteed aan onderwerpen die een langere doorlooptijd hebben dan wel continue aandacht vereisten:

- Het strategisch personeelsbeleid in relatie tot de arbeidsmarktontwikkelingen; met zowel aandacht voor de korte en langere termijn. Hierbij is bijzondere aandacht besteed aan de werving van werknemers uit het buitenland (i.c. Spanje).
- De algemene organisatieontwikkeling met in het bijzonder de voortgang van de ontwikkeling van zelfstandige teams.
- Samenwerking met andere organisaties in Zeeuws-Vlaanderen (*Goedleven*)
- Samenwerking met collega VG-instellingen op het gebied van medische expertise (Zeeland Onbeperkt).
- Risicomanagement (strategisch, 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.
- Elk kwartaal worden de kwartaalcijfers en ontwikkelingen besproken.
- Net als in eerdere jaren wordt in een najaarsvergadering stilgestaan bij de formele governance aspecten: statuten, reglementen en informatieprotocol, die waar nodig worden geüpdatet.

De RvT heeft verder goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder:

- Het strategisch vastgoedplan voor de komende jaren (hoofdpijnen) en het uitwerken ervan in deelplannen.
- Het jaarverslag en jaarrekening 2018 inclusief decharge van de bestuurder voor het gevoerde (strategische en financiële) beleid.
- De begroting 2020.
- Een wijziging van de procuratieregeling.

De RvT heeft in 2019 de volgende besluiten genomen:

- Vaststelling van de klassenindeling van Tragel (WNT) en daarmee samenhangend het vaststellen van de bezoldiging van de bestuurder en de honorering voor de RvT.
- Het vaststellen van het verslag van de RvT over het jaar 2018.
- Het vaststellen van de gewijzigde toezichtsvisie en het plaatsen ervan op de website van Tragel; tevens is besloten dat de leden van de raad iets over zichzelf op de website zullen zetten, alsmede hun kijk op toezichthouden en de motivatie om dit bij Tragel te doen.
- Het herbenoemen van de heren Verhage en den Hollander voor een tweede termijn als lid van de RvT.

#### 6.4.2 Bijzondere aandachtspunten in 2019

Als belangrijkste aandachtspunt voor zowel bestuurder als de RvT was in 2019 het hierboven genoemde strategisch personeelsbeleid. Dit in relatie tot de arbeidsmarkt, het interne verzuim en de interne organisatieontwikkeling (met name van de zelfstandige teams). De ontwikkeling hiervan heeft vrijwel in alle vergaderingen intensieve aandacht van de raad gehad. In 2019 is duidelijk geworden dat het tekort aan (gespecialiseerd) personeel in de zorg overal oploopt. De bestuurder heeft hier een mix van maatregelen getroffen (inzetten van BBL-traject, specifieke werving en selectie in Zeeland en Vlaanderen en het aantrekken

van medewerkers uit de regio Valencia in Spanje). Met name de organisatorische en financiële risico's op dit gebied zijn door de raad met de bestuurder zeer grondig doorgenomen. Dit onderwerp vormde uiteraard ook een belangrijk onderdeel van het reguliere overleg van de raad met de OR en de CVR. Tevens was dit het belangrijkste onderwerp op een door een delegatie van de raad bijgewoonde beleidsmiddag met management, OR en CVR.

Verder heeft de uitwerking van het strategisch vastgoedplan bijzondere aandacht gekregen met name vanwege de inschatting van (financiële) risico's.

Daarnaast is de positionering van Tragel in de regio aan de orde geweest, in het bijzonder de (positieve) inspanningen van de bestuurder om binnen Zeeuws-Vlaanderen de zorginstellingen meer bij Tragel en elkaar te betrekken waar het gaat om gedeelde belangen en posities.

### **6.5 Evaluatie en professionalisering**

In augustus 2019 heeft de raad zijn eigen functioneren (periode augustus 2018 - augustus 2019) onder begeleiding van een extern bureau (Waarderend Toezicht) geëvalueerd.

Naast aandacht voor de algemene governance zaken is vooral aan de orde geweest: hoe blijven we scherp, hoe bewaken we professioneel afstand, hoe bewaren we de helikopterview en hebben we tegelijkertijd oog voor de zaken waar de bestuurder in de dagelijkse praktijk mee worstelt.

We hebben er behoefte aan om ons integrale toezicht te versterken door vanuit andere disciplines experts uit te nodigen om ons inspiratie daartoe op te laten doen.

Afgesproken is om in het licht van continuïteit de opvolging van de voorzitter (per 1 januari 2021) tijdig aan de orde te hebben. Ook zal opnieuw verder gewerkt worden aan de zichtbaarheid van de RvT, onder meer door de toezichtsvisie nog nadrukkelijker kenbaar te maken.

Namens de Raad van Toezicht,  
H.F.L. Hendriks, voorzitter en 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
	tot 20 maart 2019 : 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 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. den 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 (tot 26 september 2019)
	lid Raad van Toezicht Stichting Allevo   voorzitter Financiële Commissie
	lid Raad van Toezicht Juvent   voorzitter Auditcommissie
	lid Raad van Commissarissen Tractaatweg BV (tot 30 oktober 2019)

## Raad van Bestuur

dr. A.F.I. (Guus) Bannenberg MPA	
<i>functie</i>	bestuurder
<i>nevenfuncties</i>	voorzitter bestuur Stichting Goed/leven
	voorzitter Zeeland Onbeperkt (vanaf 1 januari 2020)
	lid bestuurdersoverleg Carante Groep
	lid bestuursadviescommissie AVA Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
	lid dagelijks bestuur Academische Werkplaats Verstandelijke Beperking Universiteit Tilburg
	lid Raad van Advies Reynaert College Hulst
	voorzitter bestuur Stichting Corona Woonzorgalliantie
	voorzitter burgerinitiatief Langer Zelfstandig Leven Oegstgeest

## Managementoverleg

	<i>functie</i>
de heer G. Bannenberg	bestuurder manager Organisatieontwikkeling a.i. tot 1 april 2019
mevrouw S. van Beest	secretaresse vanaf 1 september 2019
mevrouw J. van Drongelen	manager Wonen & Werken Terneuzen & manager Wonen & Werken Sluis vanaf 1 juni 2019
mevrouw P. Elbertsen	bestuurssecretaris
mevrouw M. Elegeert - Begijn	manager Gedrag & Ontwikkeling MVB & EVMB
de heer P. le Feber	manager Financiën
mevrouw C. Filius	manager Organisatieontwikkeling vanaf 1 april 2019
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. Tuenter	manager Expertisecentrum
de heer G. van de Voorde	manager Facilitair
mevrouw J. Verstraeten	manager Kind & Gezin manager Wonen & Werken Sluis tot 1 juni 2019
mevrouw D. Witteveen	secretaresse tot 1 juni 2019

## Centrale Vertegenwoordigersraad

	<i>functie</i>
de heer L. Phernambucq	voorzitter
mevrouw L. Rottier – de Kesel	vicevoorzitter tot maart 2019 / lid
de heer J. Kouwijzer	lid / vicevoorzitter vanaf maart 2019
mevrouw L. Allaerts	lid
mevrouw K. Claes	lid
de heer J. Collet	lid tot 1 juli 2019
De heer P. Geilleit	lid vanaf september 2019
mevrouw M. Paridaen	lid
mevrouw M. Goossens	ambtelijk secretaris

**Ondernemingsraad**

	<i>functie</i>
de heer K. de Pooter	voorzitter tot 1 april 2019
mevrouw L. Boerdam	vicevoorzitter tot 1 april 2019 voorzitter vanaf 1 april 2019
mevrouw G. Jacob	lid tot en met 31 maart 2019 vicevoorzitter vanaf 1 april 2019
de heer A. Vermeulen	secretaris tot 1 april 2019
mevrouw V. Bayle	lid van 1 januari 2019 tot en met 31 maart 2019 secretaris van 1 april 2019 tot en met 30 september 2019 lid vanaf 1 oktober 2019
mevrouw M. Labrujère	lid tot en met 30 september 2019 secretaris vanaf 1 oktober 2019
mevrouw M. van den Brand	lid
de heer P. van Eck	lid tot 1 april 2019
de heer R. Goense	lid vanaf 1 april 2019
mevrouw V. Goossens	lid vanaf 1 april 2019
mevrouw R. Ireeuw	lid
de heer D. van der Meer	lid
de heer H. van Pinxteren	lid
mevrouw M. Schelfhout	lid vanaf 1 april 2019
mevrouw N. de Smet	lid
de heer K. Vermunt	lid vanaf 1 april 2019
mevrouw. L. Vane	ambtelijk secretaris

**Klachtencommissie cliënten**

	<i>functie</i>
de heer F. Verdonck	voorzitter
de heer. mr. G. Veen	plaatsvervangend voorzitter tot 1 april 2019
de heer mr. M. Dieleman	plaatsvervangend voorzitter vanaf 1 april 2019
de heer. drs. L. van Imschoot	lid
de heer. drs. R. Veth	lid
mevrouw C.A.M. De Laat	lid
mevrouw C. Gering	ambtelijk secretaris

**Klachtenfunctionarissen en cliëntvertrouwenspersonen**

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

**Klachtencommissie personeel**

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

**BIJLAGE: AFKORTINGEN**

BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
CVR	Centrale Vertegenwoordigersraad
GGZ	Geestelijke GezondheidsZorg
G&O	Gedrag & Ontwikkeling
IZZ	Iedencollectief van mensen in de zorg ( <a href="http://www.izz.nl">www.izz.nl</a> )
J&O	Jeugd en Opvoedhulp
LVB	Licht Verstandelijk Beperkt
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
OR	Ondernemingsraad
PNIL	Personeel Niet In Loondienst
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (= organisatieonderdeel)
RvT	Raad van Toezicht
VG	Verstandelijk Gehandicaptenzorg
VIC	Very Intensive Care