



## JAARVERSLAG 2020

vastgesteld door de Raad van Bestuur op 30 september 2021  
goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 30 september 2021

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



**SAMEN**

**doen!**

## INHOUD

1	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen .....	3
1.1	Corona .....	3
1.2	Beleidsvisie: van samen doen naar samen verder .....	4
1.3	Samenwerking .....	4
1.4	Toekomst en risico's .....	5
1.5	Tragel in cijfers .....	5
2	Ondersteuning, zorg en behandeling .....	7
2.1	Algemeen .....	7
2.2	Invoering Wet zorg en dwang .....	8
2.3	Nachtzorg .....	8
2.3	Kwaliteitskader, -kompas en -spiegel .....	8
3	Personeel .....	9
3.1	Arbeidsmarktvragestuk .....	9
3.2	Zelfstandige teams .....	10
3.3	In balans .....	11
4	Bedrijfsvoering .....	11
4.1	Vastgoed .....	11
4.2	ICT .....	11
4.5	Communicatie .....	12
5	Financiën .....	12
5.1	Financieel kader 2020 .....	12
5.2	Toelichting op de balans .....	13
5.3	Toelichting op de resultatenrekening .....	14
5.4	Kasstromen en financieringsbehoeften .....	14
5.5	Voornaamste risico's en onzekerheden .....	14
5.6	Financiële instrumenten .....	14
5.7	Resultaatratio .....	14
5.8	Solvabiliteit .....	14
5.9	Giften .....	15
6	Verslag Raad van Toezicht .....	15
6.1	Samenstelling en commissies .....	15
6.2	Honorering .....	15
6.3	Basis voor het interne toezicht .....	15
6.4	Werkzaamheden van de Raad van Toezicht .....	16
6.5	Professionalisering en evaluatie van de raad van toezicht .....	17
	Bijlage: samenstelling organen .....	19
	Bijlage: Afkortingen .....	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

2020 stond voor een belangrijk deel in het teken van het “ABC”: het (A) arbeidsmarktvaagstuk, een gezonde uitvoering van de (B) begroting, een nieuwe beleidsvisie, de herijking van de besturing en de omgang met de (C) Corona-pandemie bepaalden de agenda.

### 1.1 Corona

Net als iedereen hebben we te maken met de Corona-pandemie. In de loop van februari 2020, net nadat we in enkele weken tijd het hoofd hadden kunnen bieden aan een beperkte uitbraak van het Noro-virus, werd het steeds duidelijker dat het Corona-virus niet een “ver van ons bed-verhaal” zou blijven. We zijn direct gestart met een crisisbeleidsteam (CBT) voor de voorbereiding van Tragel op de nieuwe werkelijkheid. Tot op de dag van vandaag is het CBT actief om de actualiteit binnen en buiten Tragel te bespreken en waar nodig maatregelen te treffen. Afhankelijk van de actuele situatie (waakzaam, zorgelijk, ernstig of zeer ernstig) schaaft het CBT in omvang en frequentie op en af. Deze werkwijze is effectief gebleken.

De Corona-besmettingen zijn ook onze deur niet voorbij gegaan. Het aantal zieken in 2020 viel in verhouding mee alhoewel een aantal cliënten en medewerkers erg ziek is geweest. Helaas hebben we ook afscheid moeten nemen van binnen en buiten Tragel bekende en geliefde bewoners.

Het is de bewoners, hun familie, de vrijwilligers en medewerkers goed gelukt om zich aan de landelijke Corona-richtlijnen en maatregelen te houden. Ook toen dat in het voorjaar betekende dat er geruime tijd geen bezoek mocht komen en de dagbesteding gesloten was. Met veel creatieve inzet en aandacht is het gelukt om de dagen voor iedereen zo normaal en prettig mogelijk te maken. Het heeft ons ook iets gebracht. We hebben ervaren dat het organiseren van rust een goede uitwerking heeft op het welzijn van cliënten en medewerkers. Die geleerde lessen nemen we mee naar de toekomst door ze te vertalen in beter passende dagprogramma's.



In mei heeft VWS-minister Hugo de Jonge dagbestedingslocatie De Dagboog in Terneuzen bezocht. Daar heeft hij zich laten informeren over het concept “leefruimte”. Een leefruimte is een afgebakende groep mensen, een bubbel, die door bij elkaar en afgezonderd van anderen te blijven samen redelijk normaal hun gang kan gaan. Bijvoorbeeld met het ontvangen van bezoek en naar dagbesteding gaan. Nog steeds werken we met dit concept waardoor niet alle locaties dicht hoeven als zich ergens in Tragel een Corona-besmetting of vermoeden van een besmetting voordoet.

Op moment van schrijven van dit jaarverslag zijn er helaas meerdere besmettingen onder cliënten en medewerkers waaronder enkele zorgelijke situaties die tot onze grote spijt hebben geleid tot het overlijden van twee bewoners. We hopen van harte dat alle overige zieken voorspoedig herstellen.

Omdat in februari 2021 de vaccinatie van bewoners is gestart en de vaccinatiebereidheid op ruim 95% ligt, zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet. Het wachten is nu nog op het moment dat ook alle medewerkers in de gelegenheid zijn geweest om zich te laten vaccineren.

## 1.2 Beleidsvisie: van samen doen naar samen verder

Het laatste jaar van de Beleidsvisie 2018 – 2020 “SAMEN doen” is vooral benut om de ambitie voor de komende drie jaar vorm en inhoud te geven. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe beleidsvisie met zes thema’s die onder de titel “Samen verder” op 1 mei 2021 is vastgesteld.

De nieuwe beleidsvisie is een voortzetting van de oude. Enkele thema’s blijven gelijk: zelfstandige teams, talent ontwikkelen, samen doen en anders wonen. In het thema “veilige zorg” maken we een stap van focus op algemene kwaliteit naar focus op de kwaliteit rond de individuele cliënt: persoonlijke groei. Dat kan doordat de basis hiervoor op orde is. Het zesde thema is nieuw: duurzaam & vitaal. Dit richt zich op duurzaamheid in relatie tot milieu en (de voor organisaties verplichte) klimaatdoelstellingen maar ook op duurzaamheid in de zin van duurzame inzetbaarheid, vitaliteit van cliënten en medewerkers en een gezonde leefomgeving. Met de nieuwe beleidsvisie zijn we voor de komende drie jaar verzekerd van een actuele en inspirerende strategische koers. Onder leiding van zes themagroepen die eigenaar zijn van de verschillende thema’s gaan we hiermee aan de slag.

## 1.3 Samenwerking

Samenwerking binnen en buiten de regio en sector is een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsvoering bij Tragel. SAMEN doen is niet voor niets het motto. Ook in de nieuwe beleidsvisie is hier een apart hoofdstuk aan gewijd. De belangrijkste samenwerkingen lichten we hier toe.

### 1.3.1 Zeeland Onbeperkt

In Zeeland Onbeperkt konden ondanks de Corona-crisis toch stappen gezet worden. Het SOT (specialistisch ondersteuningsteam) en de regionale crisisregeling zijn operationeel en er hebben verkenningen plaatsgevonden voor de locatie van de gezamenlijke unit voor specialistische zorg. Ook is gesproken over een meer formele samenwerking rond de inzet van artsen AVG. Die is nodig om alle partijen zeggenschap te geven waardoor er een gelijk speelveld voor de partners ontstaat. Alleen op die manier kan de samenwerking rond de inzet van artsen AVG duurzaam vorm krijgen. Het gesprek hierover gaat niet vanzelf maar het lijkt erop dat in 2021 een formele samenwerkingsovereenkomst tussen Zuidwester, Gors en Tragel getekend kan worden. De samenwerking rond de artsen AVG krijgt in elk geval inmiddels dagelijks leiding van een specifiek daarvoor aangetrokken manager.

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

Hoewel er op kleine schaal mooi voorbeelden van samenwerking zijn in Zeeuws-Vlaanderen blijft het formeel samenwerken rond preventie, gezondheid, houdbare zorg en arbeidsmarkt een inspannende exercitie. De Corona-context werkte ook hier niet aan mee. Veel verder dan gezamenlijke intenties formuleren, is het in het verslagjaar niet gekomen.

### 1.3.3 Carante Groep

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

De Carante Groep heeft het zwaar. In het begin van het jaar is nog een succesvolle Carantedag gehouden voor bestuurders, management en stafleden uit de aangesloten organisaties. Daarna is vooral het belang van goede ICT duidelijk geworden in de Corona-crisis die veel vraagt van de hardware, software, netwerken en veiligheid. Het lukte om alles in de lucht te houden én ontwikkeling te realiseren maar tegelijkertijd maakten enkele partners

duidelijk te twijfelen aan de meerwaarde van de samenwerking. Dat is niet goed en vroeg om een fundamentele bezinning op de aanpak en toekomst van Carante. Helaas heeft dat eind maart 2021 geleid tot het voorgenomen besluit de Carante Groep te ontvlechten per ultimo 2023. Voor ons is dit een teleurstellende uitkomst en het stelt Tragel voor de forse uitdaging om in ongeveer anderhalf jaar tijd de informatisering en automatisering plus een aantal andere onderdelen van de bedrijfsondersteunend opnieuw zelfstandig op te bouwen.

#### 1.3.4 Jeugd Voorop

Samen met Mentaal Beter, Zeeuwse Gronden (GGZ), Lentekind (VG), ZorgSaam en EiE (J&O) werken we samen in het consortium met de naam Jeugd Voorop. De uitvoering van het werk verloopt goed. Een zorgpunt zit in de beschikbare middelen voor de jeugdhulp. Dit is een landelijk gekend probleem.

#### 1.4 Toekomst en risico's

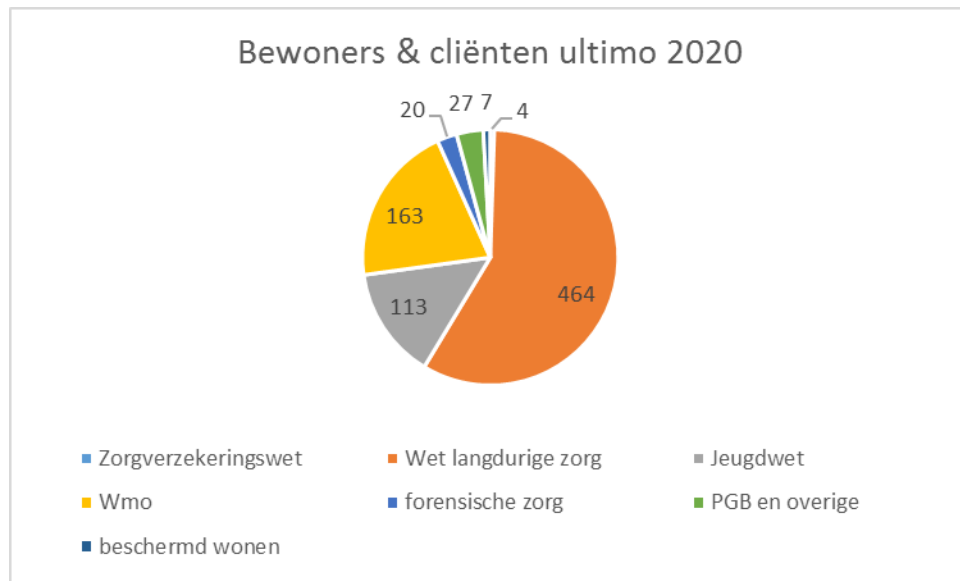
Tragel is een financieel gezonde organisatie en ook de kwaliteit van de zorg is op orde. Toch zijn er voor de komende jaren een paar risico's. Allereerst de zorgexploitatie. Deze wordt voor een deel ondersteund door het overschot op de NHC. De NHC is echter vanaf 2023 volledig nodig voor investeringen in vastgoed omdat we het voornemen hebben om het vastgoed deels te renoveren en deels te vervangen met nieuwe appartementen in zowel Oostburg, Terneuzen als Hulst. Dat betekent dat 2021 en 2022 benut moeten worden om de zorgexploitatie gezond te krijgen.

Dat is een flinke uitdaging niet in de laatste plaats omdat we ook kampen met een uitdagend arbeidsmarkt vraagstuk. Het lukt ondanks een eigen opleiding en een gedurfd wervingsprogramma onvoldoende om in de vraag naar arbeid te voorzien waardoor we nog steeds afhankelijk zijn van structurele inleen van externe arbeidskrachten. Dat is een duur concept dat bovendien niet bijdraagt aan continuïteit voor bewoners en cliënten en in de teams.

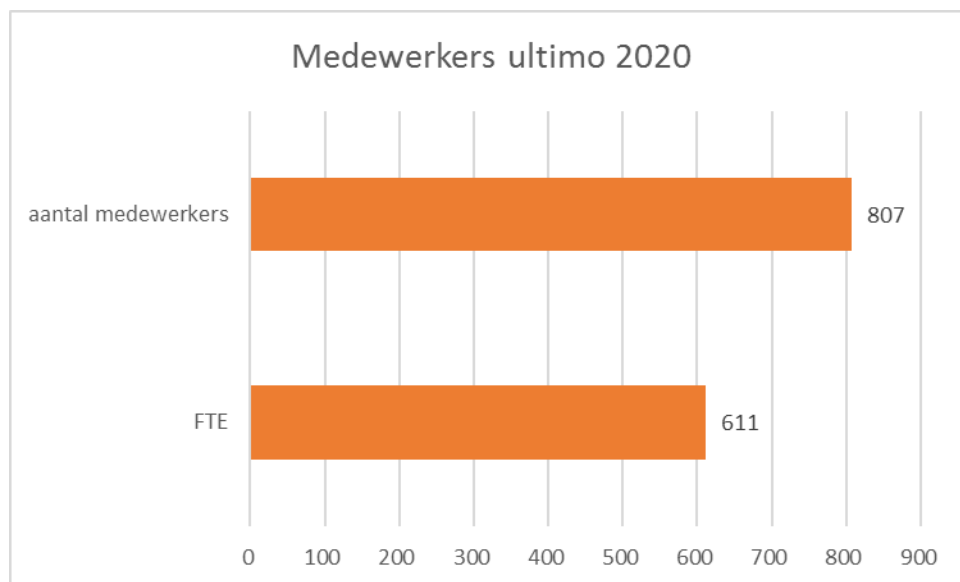
Ten slotte is de instabiele situatie van de Carante Groep een risico. In de eerste plaats voor de continuïteit tot aan de ontvlechting en in tweede instantie vanwege die ontvlechting en de parallel daaraan benodigde opbouw van de Tragel-omgeving. Ook zal er naast exploitatie sprake zijn van ontvlechtingskosten en investeringen. De hoogte daarvan moet in de loop van 2021 duidelijk worden.

#### 1.5 Tragel in cijfers

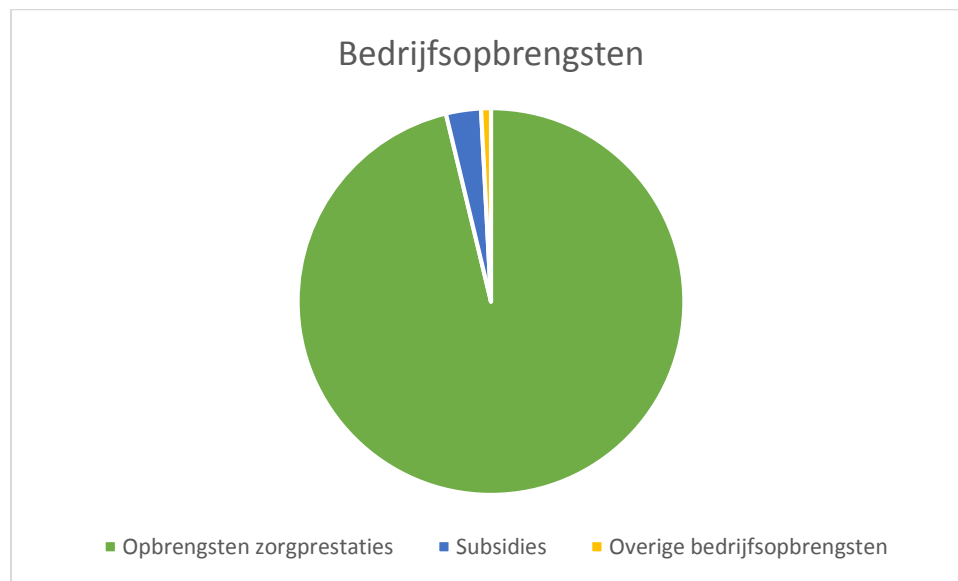
Eind 2020 leverde Tragel ondersteuning, zorg en behandeling aan 798 bewoners en cliënten.



Eind 2020 werkten er 807 (611 FTE) medewerkers bij Tragel.



De bedrijfsopbrengsten bedroegen in 2020: € 53.709.302,- waarvan € 51.773.372,- uit zorgprestaties. Zie voor de verantwoording de jaarrekening 2020.



## 2 ONDERSTEUNING, ZORG EN BEHANDELING

### 2.1 Algemeen

Op de impact van de Corona-pandemie is in hoofdstuk 1 ingegaan. In deze paragraaf komen de daarnaast nog opvallende ontwikkelingen in het verslagjaar aan de orde.

#### 2.1.1 Noro-virus

Begin februari werden we geconfronteerd met een Noro-virusbesmetting op een aantal locaties in de gemeente Hulst. Om de besmetting in te dammen, zijn ingrijpende maatregelen genomen. Bewoners en cliënten in de gemeente Hulst moesten thuis blijven, de dagbesteding en activiteiten werden gesloten en afgelast. Er werd een crisisbeleidsteam (CBT) ingesteld dat alles in goede banen leidde. Voor bewoners, cliënten en personeel was het geen leuke periode maar het is door de strenge aanpak gelukt om de besmetting beperkt te houden en binnen een paar weken de baas te worden. Voor eind februari konden we terug naar normaal.

#### 2.1.2 Taakstelling begroting

In de begroting 2020 is voor iedere RVE een taakstelling opgenomen. Het is de managers met een positief advies van hun RVE-vertegenwoordigersraden gelukt daar een passende invulling voor te vinden. Voor de RVE Gedrag & Ontwikkeling ligt dat anders. Daar zijn de problemen rond verzuim, invullen van vacatures en het terugdringen van PNIL het grootst en weerbarstig. Daarom is opnieuw aan Adforto gevraagd mee te kijken naar de oplossingsrichting. Begin maart is in een brede werkconferentie het resultaat daarvan besproken en heeft iedereen zich achter het plan van aanpak geschaard. In vervolg daarop is de stuurgroep Gezonde Toekomst ingesteld. In deze stuurgroep is het plan van aanpak verder geconcretiseerd en wordt de realisatie gevolgd zodat, waar nodig, tijdig bijgestuurd kan worden.

Het is niet eenvoudig gebleken om de taakstelling in de begroting te halen, zeker niet omdat door de Corona-crisis alles anders ging dan verwacht. Een deel van de taakstelling zal in de jaren 2021 en 2022 gehaald moeten worden. Voor het resultaat van Tragel totaal heeft dit in 2020 geen nadelige gevolgen gehad.

## 2.2 Invoering Wet zorg en dwang

Met ingang van 1 januari 2020 werd de Wet zorg en dwang (Wzd) van kracht. Het eerste jaar was aangemerkt als overgangsjaar (van de Bopz naar de Wzd) om ruimte te geven aan de invoering. We hebben de invoering onder leiding van de werkgroep Wzd doorlopen. Daarbij maakten we de afspraak dat in het eerste halfjaar alle protocollen en procedures zouden worden vastgelegd en dat in de tweede helft van het jaar de daadwerkelijke invoering plaats zou vinden. Dit startte met het gezamenlijk vaststellen van de beleidsnota onvrijwillige zorg als vertrekpunt voor de praktijk. Maar ook het aanstellen van de Wzd-functionarissen en het toewijzen van de rol zorgverantwoordelijke en zaken als de introductie van de cliëntvertrouwenspersoon, het aanpassen van de klachtenregeling en het opstellen van de benodigde procedures en werkwijzen zijn het vermelden waard. De deadline van 1 juli 2020 voor het invullen van de randvoorwaarden is hiermee grotendeels gehaald.

In de Corona-context was het niet eenvoudig om mogelijkheden te vinden voor voorlichting en scholing. Toch is dat redelijk gelukt met (aangepaste) informatiebijeenkomsten, een intranetpagina met allerlei informatie en zelfstudiemogelijkheden, deelname aan de landelijke week van de Wzd, (aangepaste) scholing en vanaf eind 2020 in beperkte mate ook weer scholing op locatie. Eventuele achterstanden worden in 2021 weggewerkt.

Aan het eind van het jaar was er nog een aantal aandachtspunten over. Voor de beschikbaarheid van de arts AVG is een procesafpraak gemaakt om de achterstand in het eerste kwartaal van 2021 weg te werken. Dit is praktisch haalbaar wanneer we gebruik maken van de overlegmomenten waarop de artsen AVG de cliënten terug zien. Voor de zorgplannen gaan we ervan uit dat in een actueel zorgplan de onvrijwillige zorg opnieuw besproken is en het zorgplan volgens de Wzd is ingericht. De registratie van maatregelen wordt vanaf 2021 ook belangrijk om de externe verantwoording richting IGJ en de analyses voor intern gebruik mogelijk te maken. En ten slotte heeft de VGN eind 2020 de handreiking voor het herzien van de huisregels gepubliceerd. In 2021 wordt deze vertaald voor Tragel.

## 2.3 Nachtzorg

Als gevolg van de Coronacrisis is de pilot nachtzorg in Sint Jansteen tijdelijk stilgelegd. Na aanvankelijke hervatting later in het jaar is de pilot gestopt. Uit evaluatie met alle betrokkenen, inclusief de medezeggenschap, bleek voortzetting geen meerwaarde te hebben. Veiligheid en welbevinden van bewoners waren belangrijke evaluatiecriteria.

De samenwerking van Tragel met zorgcentrale Centrale24 voor de nachtzorg Tragel-breed heeft, samen met de introductie van nieuwe techniek, geleid tot een flinke verbetering van de kwaliteit, kennis en kunde in de nacht. Dit heeft ertoe geleid dat, in het licht van de looptijd van de overeenkomst, de samenwerking met de zorgcentrale is herijkt. Inmiddels is besloten om per 1 juli 2021 de nachtzorg weer volledig zelf uit te voeren.

## 2.3 Kwaliteitskader, -kompas en -spiegel

Tragel maakt gebruik van een aantal hulpmiddelen om de kwaliteit te verbeteren, te borgen en te meten.

### 2.2.1 Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg

Jaarlijks publiceren we een kwaliteitsrapport conform het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. In het kwaliteitsrapport staat alles over de kwaliteit van onze ondersteuning, zorg en behandeling en wat we daarin nog kunnen verbeteren. We kijken ook terug op de jaren ervoor. Voor 2020 waren er vier thema's om aan te werken: samen werken aan kwaliteit, samen werken aan veiligheid, samen werken aan ontwikkeling en samen werken in de coronacrisis. Lees het kwaliteitsrapport 2020 hier: <https://www.tragel.nl/kwaliteitsrapport-2020/>.



### 2.2.2 Kwaliteitskompas

Uit de directiebeoordeling 2019 – 2020 is gebleken dat het kwaliteitsmanagementsysteem (“Kwaliteitskompas”) onvoldoende aansluit op de praktijk van het werken in zelfstandige teams. Het schiet in de zin van hulpmiddel voor de teams tekort. Daarom gaan we het in 2021 herijken. Dit valt samen met de hercertificering voor ons ISO-certificaat.

### 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 kwaliteitsrapport van Tragel wordt hier uitgebreid op ingegaan. Het kwaliteitsrapport is te vinden op de website van Tragel (zie paragraaf 2.2.1).

### 2.2.4 Innovatie

Vermelden waard is de deelname van Tragel aan de Innovatie-impuls Gehandicaptenzorg van het programma Volwaardig Leven. In dit programma is een onderzoek gedaan naar de bijdrage die de activerende stoel Nordic Relax Chair overdag kan leveren aan beter slapen in de nacht. Het eindrapport wordt medio 2021 opgeleverd en het is al wel duidelijk dat het onderzoek veel heeft bijgedragen aan onze inzichten en kennis over slapen en slaaphygiëne.

## 3 PERSONEEL

### 3.1 Arbeidsmarktvragestuk

Uit een update van de strategische personeelsplanning begin 2020 kwam een onaangename verrassing. Als gevolg van een hoger dan verwacht verloop liep het aantal vacatures op. Zonder maatregelen zou het tegen het einde van het jaar kunnen gaan om ongeveer 100 vacatures. Dat zou de continuïteit van het werk in gevaar kunnen brengen. De ingestelde stuurgroep Gezonde Toekomst (zie paragraaf 2.1.2) heeft daarom op het punt arbeidsmarkt het plan van aanpak voor de RVE's verder verbreed en verscherpt met een volle inzet op werving in Nederland en Vlaanderen, verruiming van de capaciteit BBL-leerlingen naar twee lesgroepen per jaar en verder werven in Spanje als die twee sporen onvoldoende opleveren.

In september is de tweede lichterij eerstejaars BBL-leerlingen gestart en in februari 2021 een derde lichterij. En in maart, net voordat reizen binnen Europa vrijwel onmogelijk werd, zijn een tweede en derde groep Spaanse zorgmedewerkers naar Nederland gekomen. In het najaar is besloten om in 2021 opnieuw een groep medewerkers in Spanje te werven.

#### 3.1.1 Werving

De samenwerking met De Pooter Personeelsdiensten is beëindigd. Twee recruiters van De Pooter werden voor enkele maanden gedetacheerd en werkten in die periode exclusief voor en onder directe verantwoordelijkheid van Tragel. Na hun vertrek zijn eigen recruiters in dienst gekomen. Daarnaast is er ten behoeve van de werving een arbeidsmarktcampagne in Vlaanderen gestart: <https://www.youtube.com/watch?v=47BRH1TLPLQ>. In totaal zijn er, exclusief de BBL-leerlingen, 82 nieuwe medewerkers gestart in 2020.

#### 3.1.2 BBL-opleiding

Bij Tragel kan sinds 2019 de BBL-opleiding begeleider gehandicaptenzorg gevolgd worden. 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. Per jaar starten twee lesgroepen.

Op 31 december 2020 hadden we 65 BBL-leerlingen in dienst.

### 3.1.3 Spaanse zorgmedewerkers

Tragel heeft een traditie van werven in Vlaanderen maar sinds 2019 worden ook medewerkers in Spanje geworven. Spanje is een land met een structureel hoog werkloosheidscijfer en kleine contracten waardoor het perspectief van jongeren op duurzame werkgelegenheid slecht is. 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.

BacktoCare uit Dordrecht is partner in de werving. BacktoCare 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 sinds 2019 drie groepen medewerkers naar Nederland gekomen.

De nieuwe medewerkers krijgen in Spanje een taalopleiding. Het taalniveau van de eerste groep liet te wensen over waardoor er in 2020 in zee is gegaan met een ander taalinstituut. Het resultaat hiervan is een sterk verbeterde taalbeheersing bij aanvang van het werk in Nederland. Deze stap werd mede mogelijk gemaakt door een subsidie van de Provincie Zeeland. De volgende stap is het inrichten van de taalopleiding in Nederland zodat het leren en de toepassing van de taal gelijk op kunnen lopen.

## 3.2 Zelfstandige teams

Het werken met zelfstandige teams stagneerde. Om te ontdekken wat daarvan de oorzaak was heeft een commissie Primair Proces onderzoek gedaan naar wat teams nodig hebben om volgens het Rijnlands gedachtengoed te kunnen functioneren. De commissie sprak daarvoor met verschillende mensen in de organisatie en heeft met enige Corona-vertraging haar advies eind juni kunnen presenteren in een bijeenkomst waarin ook de medezeggenschap en de raad van toezicht aanwezig was. De uitkomsten van het onderzoek konden op bijval rekenen. Eén van de uitkomsten, het werven van teamcoaches om de teams te kunnen ondersteunen, is gelijk in gang gezet. De teamcoaches zijn begin 2021 gestart met hun werk.

Een aantal andere punten uit het advies is eerst nader uitgewerkt. Dat is gedaan door Herman Bosman van Werkwijzen die zijn bevindingen eind september presenteerde. Op basis van beide onderzoeken en een andere aanpak van de besturing in één van de RVE's als gevolg van het vertrek van de manager, heeft de bestuurder een voorstel gedaan voor de aanpassing van de besturing van Tragel: "Samen doen = samen verder: hoe het gaat werken". Dit voorstel leidde tot een intensieve dialoog met de medezeggenschap. De medezeggenschap kon zich op hoofdlijnen vinden in het voorstel met uitzondering van een aantal punten die voornamelijk het management betreffen. Gehoord hebbende de medezeggenschap heeft de bestuurder uiteindelijk in april 2021 een besluit genomen. In grote lijnen komt dat neer op de clustering van de zorg-RVE's in twee divisies met elk een collegiaal management onder voorzitterschap van een divisie-manager. Deze structuurwijziging moet bijdragen aan meer managementruimte en aandacht voor de zelfstandige teams enerzijds en versterking van de beleidskracht anderzijds. Voor dit laatste wordt ook het Managementoverleg compacter en omgevormd in een Beleidsteam. Daarnaast worden teamcoaches en een Servicepunt van de bedrijfsondersteuning ingezet om de zelfstandige teams verder te ondersteunen. Dit alles met het doel de regie op de kwaliteit van de ondersteuning, zorg en behandeling daar te leggen waar het thuishoort teneinde goed leven voor en tevredenheid van bewoners en cliënten. Voor het hele traject is twee jaar uitgetrokken. Eind 2022 moet de basis op orde zijn.

### 3.3 In balans

We eindigden 2019 met een volle inzet op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De gerichte aanpak van verzuim en inzet van de methodiek InDialoog sprongen daarbij in het oog. Een verzuimwaaier die de aanpak van verzuim moet ondersteunen, zag begin 2020 het licht. De bespreking ervan in de teams heeft als gevolg van de Coronacrisis vertraging opgelopen maar er zijn toch effecten te zien omdat het verzuim in 2020, ondanks Corona, terugliep. Het gemiddelde voortschrijdend verzuim eindigde net boven de norm 7% die we ons gesteld hadden. Ook het aantal langdurig zieken was afgenomen. Het verzuim kan nog lager maar gezien ons vertrekpunt en zeker gezien het bijzondere karakter van het jaar en de inspanning die van medewerkers is gevraagd, is het een goed resultaat.

De inzet van InDialoog moest helaas worden uitgesteld tot ruim in het najaar omdat het niet mogelijk was om met een heel team bijeen te komen. Ook het uitvoeren van de RI&E kon niet als gepland. Een gebouwenscan werd wel uitgevoerd.

Het medewerkersonderzoek dat in september gehouden is, liet weliswaar een beter resultaat zien dan het voorlaatste onderzoek maar gaf ook stof tot nadenken. Veel van de verbeterpunten lijken in de invloedssfeer van de medewerkers zelf te liggen zoals de samenwerking en communicatie in het team. Dit rechtvaardigt de focus op het functioneren van de zelfstandige teams.

## 4 BEDRIJFSVOERING

### 4.1 Vastgoed

Vastgoed is en blijft een dynamisch dossier. De belangrijkste projecten in het verslagjaar waren de voorbereidingen van de realisatie van appartementen in Oostburg, Terneuzen en Hulst én het toekomstbestendig maken van het vastgoed in wijk De Sterre. Op alle fronten zijn verschillende mogelijkheden besproken en in meer en mindere mate daadwerkelijk onderzocht. Inmiddels is het zover dat er zowel in Oostburg, Terneuzen en Hulst zicht is op locaties waar in de komende jaren samen met de onderscheiden wooncorporaties appartementen gerealiseerd kunnen worden. Voor de ontwikkeling van het vastgoed in wijk De Sterre hebben we de hulp ingeroepen van een externe partner die samen met ons in 2021 een definitief plan zal maken waarin ook de realisatie van een multifunctioneel centrum meegenomen wordt.

### 4.2 ICT

De informatisering en automatisering hebben we volledig ondergebracht in de Carante Groep. In paragraaf 1.3.3 hebben we aangegeven dat het voornemen is om dit samenwerkingsverband ultimo 2023 te ontbinden. Dit heeft grote gevolgen voor de ICT van Tragel. Hierop zullen we in het jaarverslag 2021 terugkomen. Hier vermelden we een tweetal in het oog lopende ontwikkelingen uit het verslagjaar.

Samen met de collega's in de Carante Groep is gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe digitale werkomgeving die overal, met elk gewenst apparaat en altijd beschikbaar is voor medewerkers. Omdat als gevolg van de Corona-crisis medewerkers meer thuiswerken is MS Teams in een basisvorm versneld beschikbaar gekomen. Hiermee is in elk geval vergaderen op afstand een stuk makkelijker en aangenamer geworden. De bedoeling was dat in het najaar een groot deel van de Microsoft Office 365 suite beschikbaar zou komen. Het project heeft echter vertraging opgelopen waardoor slechts een beperkte pilot-fase is bereikt.

We zijn met alle organisaties in de Carante Groep geconfronteerd met het Emotet-virus. Dit is een gevaarlijk virus dat opdook in een mail in één van de aangesloten organisaties en enkele weken tot problemen heeft geleid. Gelukkig is het door adequaat handelen tijdig een halt toegeroepen. Het virus is de voorloper van ransomware, het perspectief was uiterst zorgelijk. Als vervolg hierop zijn in alle organisaties extra cybersecurityscans uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zijn in april 2021 gepresenteerd.

## 4.5 Communicatie

Er is veel interne maar ook externe aandacht geweest voor het personeel in het bijzondere Corona-jaar. Met behulp van regelmatige updates op intranet is iedereen steeds geïnformeerd over de laatste stand van zaken van de Corona-crisis. Ook zijn richtlijnen en tips gedeeld en handreikingen gedaan om medewerkers de periode zo goed mogelijk door te laten komen. De Corona-crisis was verder aanleiding om definitief over te stappen naar digitale communicatie met cliëntvertegenwoordigers. Via mail, een digitale nieuwsbrief en berichten op de website is het goed gelukt om hen van informatie te voorzien over Corona en Corona-maatregelen bij Tragel.

Omdat we er trots op zijn dat iedereen zijn best doet en heeft gedaan om alles zo normaal mogelijk te laten verlopen, zijn we gestart met blijken van waardering onder de noemer “Blij met jou”. Waardering is ook gebleken uit de landelijke zorgbonus die door de overheid is toegekend. We hebben de bonus aangevraagd en uitgekeerd en degenen die daarvoor niet in aanmerking kwamen, kregen van Tragel zelf een financiële blijk van waardering (zie ook hoofdstuk 5).



Ook Tragel heeft de Jerusalema Challenge opgepakt. Dit heeft geleid tot een vrolijk filmpje dat via social media is gedeeld. Omroep Zeeland heeft een medewerker geïnterviewd over haar ervaringen in Corona-tijd. En ook in de krant was er aandacht voor wonen en werken bij Tragel in Coronatijd. Op deze manier hebben we serieus én met een knipoog geprobeerd de buitenwereld mee te laten kijken met Corona-tijd bij Tragel.

En zo nu en lag er een verrassing bij bewoners en medewerkers op de deurmat thuis. We kregen regelmatig aanbiedingen van externen om iets te betekenen voor bewoners en medewerkers. Daar hebben we graag gebruik van gemaakt. Maar onze bewoners dachten ook aan anderen. Zo zijn bewoners in verpleeghuizen in de regio verrast met tekeningen en knutselwerken van bewoners van Tragel. Op deze manier hebben we elkaar een hart onder de riem gestoken. Een mooi voorbeeld van SAMEN doen!

## 5 FINANCIËN

### 5.1 Financieel kader 2020

Het financieel beleid is erop gericht de continuïteit van de ondersteuning, zorg en behandeling te garanderen. Er zijn twee zaken die specifiek waren voor 2020, beiden met financiële impact die het jaar bepalen en in de jaarrekening opvallen.

1. De Coronacrisis heeft naast de gezondheidsrisico's voor bewoners, cliënten en medewerkers veel invloed op hun werk en vrije tijd en op alle activiteiten van Tragel. Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) heeft een generiek kader “Coronamaatregelen” opgesteld voor bedrijven, organisaties, instellingen, lokale overheden en verenigingen. Daarnaast zijn er specifieke maatregelen waar we als Tragel mee te maken hadden. Beiden hadden veel impact op de processen zowel op het vlak van organiseren als op de opbrengsten en kosten. Voorbeelden daarvan zijn de hygiënemaatregelen en gezondheidschecks om de

verspreiding van het virus maximaal te controleren en de contactmomenten te minimaliseren door sluiting van dagbesteding, geen of geringe toegang van locaties, beperkte reismogelijkheden, eisen aan cliëntenvervoer, thuiswerken enzovoort.

Door de ministeries, gemeenten en zorgkantoor zijn afspraken gemaakt over onder andere de wijze van financiering van de zorg en ondersteuning én verantwoording daarvan in Corona-tijd. De door Corona gemiste omzet mocht volgens de continuïteitsbijdrageregelingen gedeclareerd worden, evenals een aantal specifiek benoemde meerkosten. Hiervoor zijn diverse landelijke beleidsregels en formulieren beschikbaar. Alle regelingen zijn bedoeld om de effecten van de Coronacrisis te neutraliseren waarbij wordt uitgegaan van wederzijds vertrouwen. De uitkomst moet zodanig zijn dat de zorgaanbieder niet wint en niet verliest aan de Coronacrisis in de (zorg)exploitatie. Om die reden hebben we maar beperkt gebruik gemaakt van de regelingen. Dit kon omdat we binnen de reguliere financieringen in combinatie met minderkosten (reductie van kosten doordat zaken niet door konden gaan) redelijk binnen de begroting konden blijven.

2. Tragel heeft de ministeriële regeling gevolgd en heeft een bonus namens de overheid uitbetaald aan zorgmedewerkers als blijk van waardering voor de extra inzet tijdens de Coronacrisis. De zorgbonus van € 1.000,- is conform de landelijke criteria aangevraagd voor:
  - Iedere medewerker met een arbeidsovereenkomst in november 2020 die in de bovengenoemde periode rechtstreeks in contact met cliënten gewerkt heeft. Criterium voor “contact” zijn contactmomenten langer dan 15 minuten.
  - Iedere medewerker die in de genoemde periode gedurende een langere tijd achter elkaar op een woning of dagbestedingslocatie moest werken (bijvoorbeeld: schoonmaak).
 In totaal hebben zo'n 750 medewerkers de zorgbonus ontvangen. De medewerkers die niet in aanmerking kwamen hebben van Tragel zelf een vergoeding ontvangen voor hun inzet.

Belangrijke thema's die impact hadden op de kosten waren het terugdringen van verzuim en de arbeidsmarktactiviteiten werven, opleiden, personeel behouden en de inzet van PNIL. Voor het overige lagen veel projecten als gevolg van Corona stil waardoor er maar weinig investeringen zijn gedaan. Investeringen betroffen voornamelijk inventaris.

Vanwege de Corona-beperkingen konden er een periode geen nieuwe bewoners opgenomen worden. Dit had echter weinig impact. De andere vormen van zorg (dagbesteding, ambulante begeleiding en behandeling) zijn waar mogelijk zoveel mogelijk doorgedaan en de bezettingsgraad navenant. Nu de beperkingen weer wat teruggebracht zijn, is dit weer redelijk op peil van eind 2019.

De omzet over 2020 is van € 52,3 miljoen gestegen naar € 53,8 miljoen en het resultaat is € 776.000,- positief. Dat is € 258.000,- hoger dan begroot.

## 5.2 Toelichting op de balans

### Activa

- De investeringen op de balans, € 550.000,-. Betreffen investeringen in inventaris, automatisering en wat kleine aanpassingen van gebouwen.
- De nacalculatie van het wettelijk Wlz-budget voor het jaar 2019 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 voorziening arbeidsongeschiktheid.

### 5.3 Toelichting op de resultatenrekening

#### Opbrengsten

De stijging van de opbrengsten komt door de toegekende subsidie voor de zorgbonus. De opbrengsten zorgprestaties zijn onder andere door toekenning van (groeps)meerzorgtoeslag en de indexering van de tarieven op peil gebleven. De overige bedrijfsopbrengsten zijn door de Corona-maatregelen gedaald waaronder minder verkopen door onze horeca en de verkoop van producten van de dagbesteding in onze winkels.

#### Lasten

Ten opzichte van 2019 zijn de personeelskosten gestegen met name door de uitbetaling van de zorgbonus, de toename van de formatie en de CAO-loonstijging. De inzet van gespecialiseerde inleenkrachten in de zorg is gelijk gebleven.

De afschrijvingen zijn als gevolg van de relatief geringe investeringen nagenoeg gelijk gebleven. De materiële kosten zijn over de hele linie toegenomen, behoudens vervoer en onderhoud die beiden lager zijn dan 2019 als gevolg van de Corona-maatregelen.

### 5.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstroom is positief. Er is voor 2021 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 een verzuim en daardoor benodigde inzet van PNIL het voornaamste risico.
- We gaan er van uit dat in de loop van 2021 de Corona-beperkingen minder worden mede als gevolg van vaccinaties.
- 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

	2020	2019
resultaatratio: resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	1,4%	3,3 %

Resultaatratio: resultaatboekjaar gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten.

### 5.8 Solvabiliteit

	2020	2019
solvabiliteit (eigen vermogen/totaal opbrengsten)	27,9 %	27,2 %

## 5.9 Giften

Tragel heeft de ANBI-status. In 2020 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 2020. Zie: [Vrienden van Tragel - Tragel](#).

## 6 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

### 6.1 Samenstelling en commissies

De samenstelling van de Raad van Toezicht is opgenomen in de bijlage van dit jaarverslag. In 2020 zijn er geen wijzigingen in de personele samenstelling geweest.

De raad werkt met drie commissies die uit haar midden zijn samengesteld: de Remuneratiecommissie, de Financiële 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 geldende wettelijke kaders (WNT) en richtlijnen (NVTZ) 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 verloot. 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 2020 was er sprake van de onderstaande onkosten.

reis- en parkeerkosten	€ 217,-
opleidings- en congreskosten	€ 2.050,-
representatiekosten	€ 1.749
<i>totaal</i>	€ 4.016,-

### 6.3 Basis voor het interne toezicht

De statuten van Tragel en de Governancecode Zorg zijn richtinggevend om het toezicht vorm en inhoud te geven. De Governancecode Zorg is gebaseerd op een aantal principes voor bestuur en toezicht (goede zorg, waarden en normen, invloed van belanghebbenden, inrichting governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en continue ontwikkeling) en draagt daarmee bij aan het waarborgen van 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 Raad van Toezicht heeft zijn eigen visie uitgewerkt op hoe we binnen Tragel toezicht willen houden en wat daarbij de kernpunten zijn. Deze [toezichtvisie](#) is terug te vinden op de website van Tragel.

## 6.4 Werkzaamheden van de Raad van Toezicht

2020 was een bijzonder jaar voor Tragel door de coronapandemie. Dit betekende dat een deel van de vergaderingen digitaal heeft plaatsgevonden. De raad van toezicht is in 2020 zesmaal bijeengewees in een reguliere vergadering en eenmaal in het jaarlijks “benen-op-tafel-overleg” met de bestuurder. De Financiële Commissie is zesmaal bijeengekomen, de commissie Kwaliteit & Veiligheid zesmaal regulier en eenmaal in een extra ingelaste vergadering en de Remuneratiecommissie heeft eenmaal vergaderd.

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 2020 met name geadviseerd over de toepassing van de WNT voor wat betreft de bezoldiging van de bestuurder en de honorering van de leden van de raad van toezicht. Ook heeft de commissie een voordracht voor een nieuw lid van de raad van toezicht. De Remuneratiecommissie heeft daarnaast een drietal tussentijdse gesprekken gevoerd met de bestuurder om nog beter geïnformeerd te worden over de organisatieontwikkeling (zie ook paragraaf 6.4.1). Een reguliere taak van de remuneratiecommissie ten slotte is het jaarlijks beoordelen van het functioneren van de bestuurder dat mede op basis van de inbreng van de overige leden is gebeurd.

In verband met het statutair vereiste vertrek van de voorzitter per 1 januari 2021 en in verband met de gewenste continuïteit binnen de raad in het voorjaar unaniem besloten dat zittend lid mevrouw A. Beukman de voorzittersfunctie per 1 januari 2021 op zich zal nemen. Er is een nieuw lid geworven en met ingang van 1 januari 2021 benoemd: mevrouw E. Zeeman. Mevrouw Zeeman zal tevens lid van de commissie Kwaliteit & Veiligheid zijn.

De voorzitter van de raad heeft regelmatig contact met de bestuurder over lopende zaken, waarover zo nodig de overige leden van de raad hiervan buiten de reguliere vergaderingen op de hoogte worden gebracht.

In de vergadering van de raad of een commissie wordt met enige regelmaat een inhoudsdeskundige en/of een sleutelfunctionaris 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

In 2020 is de aandacht van de raad van toezicht vooral uitgegaan naar de volgende vier belangrijkste items (waarvan een groot deel ook al in 2019 de aandacht had):

- De ontwikkeling van de coronapandemie en de gevolgen daarvan voor de zorg voor de bewoners en cliënten, alsmede natuurlijk het beleid dat de bestuurder hierin voerde.
- Het strategisch personeelsbeleid in relatie tot de arbeidsmarktontwikkelingen, verzuim en inzet personeel niet in loondienst bleef een zeer belangrijk bespreekpunt. Hierbij is zowel naar de effecten voor de korte als langere termijn gekeken en zijn de kansen en risico's nadrukkelijk in beeld gebracht. Bijzondere aandacht was er voor de werving van werknemers uit het buitenland (i.c. Spanje) en de gevolgen daarvan voor de organisatie.
- De algemene organisatieontwikkeling. De bestuurder heeft hiertoe een aantal onderzoeken laten uitvoeren. Eerst een intern onderzoek door de eigen medewerkers naar wat er goed en beter kan in de organisatie, daarna een aantal externe onderzoeken. Deze betroffen de besturing van de organisatie, de ontwikkeling van de zelfstandige teams en de wijze waarop inhoudelijk het zorgprogramma Triple C geïmplementeerd en geborgd is. Ook werd een extern onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop de interne specialistische expertise beter ten goede kan komen aan de medewerkers en de uitvoering van de zorg. De RVE Gedrag & Ontwikkeling in de organisatie is hierbij een uitdrukkelijk onderwerp. Op grond hiervan heeft de bestuurder een plan van aanpak voorgesteld dat eind oktober de goedkeuring kreeg van de Raad van Toezicht.



- Risicomanagement (strategisch, organisatorisch, financieel en positioneel) is een terugkerend punt bij de besprekingen van de kwartaalrapportages en vormt een rode draad in de besluitvorming. In het kader van risicobeheersing is de raad van toezicht in 2020 vrijwel maandelijks op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het vlak van personele inzet (formatie, verzuim en inzet extern personeel).

Daarnaast is een aantal andere onderwerpen niet onbelangrijk:

- De samenwerking met collega VG-instellingen op het gebied van de inzet van medische expertise (Zeeland Onbeperkt).
- De algemene samenwerking met andere (semi-)publieke organisaties in Zeeuws-Vlaanderen (onder de noemer: *Goed/leven*), waarbij de positionering van Tragel in het maatschappelijk veld een belangrijk punt is.
- In de decembervergadering heeft de raad van toezicht goedkeuring gegeven aan de voorgestelde wijziging van de statuten. Dit was verplicht in verband met bepalingen rond de zorgvrijstelling in de vennootschapsvrijstelling en de ANBI-status van Tragel. De gewijzigde statuten zijn op 29 december 2020 bij de notaris verleden.

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

- Het jaarverslag en de jaarrekening 2019 en daarbij decharge verleend aan de bestuurder voor het gevoerde (strategische en financiële) beleid.
- Het plan van aanpak ter uitvoering van het beleid met betrekking tot de organisatieontwikkeling voor de komende twee jaar.
- De begroting 2021.
- De wijziging van de statuten.
- De wijziging van het bijgestelde reglement raad van bestuur (na jaarlijkse herijking).

De Raad van Toezicht heeft verder in 2020 de volgende besluiten genomen:

- Vaststelling van de klassenindeling van Tragel (WNT) en daarmee samenhangend de bezoldiging van de bestuurder en de honorering voor de raad van toezicht.
- Het vaststellen van het jaarverslag van de raad van toezicht over het jaar 2019.
- Aanpassen van de toezichtsvisie van de raad van toezicht en publicatie ervan op de website van Tragel.
- Het benoemen van mevrouw A. Beukman als voorzitter van de raad van toezicht met ingang van 1 januari 2021.
- Het benoemen van mevrouw. E. Zeeman als lid van de Raad van Toezicht met ingang van 1 januari 2021.
- De vaststelling van het bijgestelde reglement raad van toezicht (na jaarlijkse herijking).

#### 6.4.2 Overleg met de medezeggenschapsorganen

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 Ondernemingsraad en Centrale Vertegenwoordigersraad bijgewoond.

#### 6.5 Professionalisering en evaluatie van de raad van toezicht

Door de coronapandemie bleek het niet goed mogelijk om “live” scholingsbijeenkomsten bij te wonen. Een enkele maal kon dat wel digitaal. Ook de zelfevaluatie van de raad van toezicht had daardoor wat voeten in de aarde. Maar ook dit kon uiteindelijk goed digitaal worden opgelost. De gebruikelijke zaken als scherp blijven en het onafhankelijk positie innemen als “critical friend” ten opzichte van de bestuurder blijft belangrijk, zeker in crisistijd. De bestuurder en de raad zelf zijn positief over de omgang met elkaar, welke aandacht er vanuit het interne toezicht voor de organisatie moet zijn en de wijze waarop dit wordt uitgeoefend.

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

	<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 (tot 1 maart 2020)
	voorzitter Raad van Bestuur Oktober ad interim (1 maart – 1 augustus 2020)
	raad van Bestuur Stichting Groenhuijsen (vanaf 1 augustus 2020)
	voorzitter Raad van Toezicht De Lange Wei
	voorzitter Raad van Toezicht MEE West-Brabant
	directeur/eigenaar RonAxt advies & interim management
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
R. den Hollander	onderwijsmanager College voor Welzijn Scalda (tot 1 maart 2020)
	directeur Onderwijsorganisatie Probaz te Terneuzen (vanaf 1 maart 2021)
	voorzitter Stichting Tomorrowband Zeeuws-Vlaanderen
	voorzitter Stichting Beheer Tomorrowbands Zeeuws-Vlaanderen
	fractievoolger PvdA Terneuzen
drs. W. Verhage	lid Raad van Toezicht Stichting Allevo   voorzitter Financiële Commissie
	lid Raad van Toezicht Juvent   voorzitter Auditcommissie

## 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
	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
mevrouw S. van Beest	secretaresse
de heer S. Buijsse	manager Zorg & Beleving a.i. vanaf 1 juli 2020
mevrouw J. van Drongelen	manager Wonen & Werken Terneuzen & Wonen & Werken Sluis
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
de heer R. Martens	manager Wonen & Werken Hulst
de heer P. Pijpelink	manager Zorg & Beleving tot 1 juli 2020
de heer T. Ruijes	manager Gedrag & Ontwikkeling LVB & VIC
mevrouw W. Tuenter	manager Expertisecentrum
de heer G. van de Voorde	manager Facilitair
mevrouw J. Verstraeten	manager Kind & Gezin

## Centrale Vertegenwoordigersraad

	<i>functie</i>
de heer L. Phernambucq	voorzitter
de heer J. Kouwijzer	vertegenwoordiger RVE Wonen & Werken Sluit   lid   vicevoorzitter
mevrouw L. Rottier – de Kesel	vertegenwoordiger Wonen & werken Hulst   lid tot 01-07-2020
mevrouw L. Allaerts	vertegenwoordiger Zorg & beleving   lid
de heer L. Allaerts	vertegenwoordiger Wonen & Werken Hulst   lid vanaf 01-07-2020
mevrouw K. Claes	vertegenwoordiger Kind & Gezin   lid tot 01-07-2020
de heer. D. Claes	vertegenwoordiger Kind & Gezin   lid vanaf 01-07-2020
de heer P. Geilleit	vertegenwoordiger Wonen & Werken Terneuzen   lid
mevrouw M. Paridaen	vertegenwoordiger Gedrag & ontwikkeling   lid
mevrouw M. Goossens	ambtelijk secretaris

**Ondernemingsraad**

	<i>functie</i>
mevrouw G. Jacob	voorzitter
de heer H. van Pinxteren	lid en vicevoorzitter tot en met 31 maart 2020
de heer R. Goense	lid   vicevoorzitter vanaf 1 april 2020
mevrouw M. Labrujère	lid   secretaris tot en met 1 september 2020
mevrouw V. Bayle	lid   vervangend secretaris van 5 juni 2020 tot en met 1 september 2020   secretaris vanaf 1 september 2020.
mevrouw M. van den Brand	lid tot 10 december 2020 i.v.m. vervroegd pensioen
mevrouw V. Goossens	lid
mevrouw R. Ireeuw	lid
de heer D. van der Meer	lid
mevrouw M. Schelfhout	lid
de heer K. Vermunt	lid tot 1 maart 2020
de heer J. den Hamer	lid 1 maart 2020 tot 1 juni 2020
mevrouw N. de Smet	lid tot 1 oktober 2020
de heer S. Roels	lid vanaf 1 maart 2020
mevrouw D. Vandevelde	lid vanaf 1 april 2020
mevrouw I. Kruithof	lid vanaf 1 juni 2020
mevrouw S. de Waal	lid vanaf 10 september 2020
mevrouw. L. Vane	ambtelijk secretaris

**Klachtencommissie cliënten**

	<i>functie</i>
de heer F. Verdonck	voorzitter
de heer mr. M. Dieleman	plaatsvervangend voorzitter
de heer. drs. L. van Imschoot	lid
de heer. drs. R. Veth	lid
mevrouw C.A.M. De Laat	lid
mevrouw L. Aarssen - Kas	ambtelijk secretaris

**Klachtenfunctionarissen en cliëntvertrouwenspersonen**

mevrouw J. Janssen (Zorgbelang Brabant   Zeeland)	klachtenfunctionaris
de heer W. Rijvers	cliëntvertrouwenspersoon intern
mevrouw M. van den Broeke (Zorgbelang Brabant   Zeeland)	Onafhankelijk vertrouwenspersoon Jeugdhulp Zeeland (Jeugdwet) (Zorgbelang Brabant) voor jongeren tot 18 jaar/ouders/verzorgers
mevrouw H. de Zeeuw (LSR)	Cliëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang

**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
Bopz	Wet Bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen (tot 1 januari 2020)
CBT	crisisbeleidsteam
CVR	Centrale Vertegenwoordigersraad
GGZ	Geestelijke GezondheidsZorg
G&O	Gedrag & Ontwikkeling
IZZ	ledencollectief 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
NHC	Normatieve Huisvestingscomponent
OR	Ondernemingsraad
PNIL	Personeel Niet In Loondienst
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (= organisatieonderdeel)
RvT	Raad van Toezicht
VG	Verstandelijk Gehandicaptenzorg
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
VIC	Very Intensive Care
Wzd	Wet zorg en dwang (vana 1 januari 2020)