



JAARVERSLAG 2021

vastgesteld door de Raad van Bestuur op 6 april 2022
goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 20 april 2021

www.tragel.nl



SAMEN

doen!

INHOUD

1	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen	3
1.1	Corona	3
1.2	Beleidsvisie 2021 - 2023: samen verder	4
1.3	Samenwerking	4
1.4	Toekomst en risico's	7
1.5	Tragel in cijfers	8
2	Ondersteuning, zorg en behandeling	9
2.1	Algemeen	9
2.2	Kwaliteitskader, -kompas en -spiegel	10
2.3	Medezeggenschap	11
2.4	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd	12
3	Personeel	12
3.1	Arbeidsmarktvraagstuk	12
3.2	Besturing	13
3.3	In balans	14
3.4	Medezeggenschap	14
4	Bedrijfsvoering	15
4.1	Vastgoed	15
4.2	Informatisering & automatisering	15
4.5	Communicatie	16
5	Financiën	17
5.1	Financieel kader 2021	17
5.2	Toelichting op de balans	17
5.3	Toelichting op de resultatenrekening	18
5.4	Kasstromen en financieringsbehoeften	18
5.5	Voornaamste risico's en onzekerheden	18
5.6	Financiële instrumenten	18
5.7	Resultaatratio	19
5.8	Solvabiliteit	19
5.9	Giften	19
6	Verslag Raad van Toezicht	19
6.1	Samenstelling en commissies	19
6.2	Honorering	19
6.3	Basis voor het interne toezicht	20
6.4	Werkzaamheden van de Raad van Toezicht	20
6.5	Professionalisering en evaluatie van de raad van toezicht	22
	Bijlage: samenstelling organen	23
	Bijlage: Afkortingen	26

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

Verschillende Coronabesmettingen en pieken en dalen in Coronamaatregelen, een verrassende uitkomst van de strategische toekomstverkenning in de Carante Groep en stevige gesprekken in huis over besturing zorgden voor een boeiend jaar.

1.1 Corona

Opnieuw hebben we een bewoner aan Corona verloren waarmee het totaal over 2020 en 2021 op drie bewoners komt. Onze gedachten gaan uit naar de familie, vrienden en betrokken teams. Ook bleef er sprake van ernstig zieken onder medewerkers en bewoners en cliënten hoewel de ernst van de ziekte, mede als gevolg van vaccinaties en mildere varianten, in de loop van het jaar afnam. Wel heeft een aantal medewerkers langdurig last van de gevolgen van Corona (long-COVID). De impact van Corona op de organisatie bleef door dit alles groot maar we hebben er ook mee leren leven.

Op de locaties waar mensen ziek en/of overleden zijn, heeft de situatie grote impact gehad op medewerkers, bewoners en hun familie. Gedurende langere tijd was er sprake van quarantaine en moest de zorg in aangepaste vorm gegeven worden. Van echte nabijheid kon maar mondjesmaat sprake zijn terwijl dat juist nodig was. Gaten in roosters moesten opgevuld worden en er waren zorgen om de zieken. Het is een groot compliment dat medewerkers en bewoners overeind zijn gebleven en zich door deze moeilijke tijd hebben geworsteld.

Ook op plaatsen waar de ziekte niet toesloeg, had Corona invloed. Dagprogramma's moesten worden aangepast, bezoek en activiteiten waren maar in beperkte mate mogelijk. Voor kantoorwerk en overleggen bleef thuis werken en MS Teams vrijwel het hele jaar het devies.

Maar er waren ook lichtpuntjes. De medewerkers zijn allemaal in de gelegenheid geweest om zich te laten vaccineren op geleide van het landelijke programma daarvoor. De werkgever mag niet registreren wie daar gebruik van gemaakt heeft maar de indruk bestaat dat een ruim deel van de medewerkers zich heeft laten vaccineren. De bewoners die bij Tragel verblijven, zijn door Tragel gevaccineerd. Hiervan is de vaccinatiegraad wel bekend. Begin 2021 zijn alle volwassen bewoners in de gelegenheid gesteld zich te laten vaccineren, 96,4% heeft hier gebruik van gemaakt. Daarnaast zijn er ook enkele cliënten met een volledig pakket thuis gevaccineerd. Later in het jaar is dat gevolgd door een tweede vaccinatie en booster.

Medio het jaar hebben we een periode gekend waarin maatregelen versoepeld konden worden. Helaas werden we in het najaar geconfronteerd met de effecten van de Omnikronvariant van het virus. Tijdelijk afschaling van zorg was opnieuw nodig en we hebben enkele spannende momenten gekend met de beschikbaarheid van voldoende personeel. Tot inzet van de voorbereide noodscenario's is het echter niet gekomen.

Gedurende het hele jaar heeft het crisisbeleidsteam de ontwikkelingen nauwlettend gevolgd en met richtlijnen en beleid geanticipeerd en gereageerd op alle denkbare situaties. Door op te schalen in spannende tijden en af te schalen in rustige periodes bleef de Coronacrisis beheerst. Het CBT kreeg hiervoor ondersteuning van een Tactisch Team uit de staf dat zorgde voor veel waardevolle adviezen en uitwerkingen.

Bij de Inspectie SZW is begin van het jaar melding gedaan dat Tragel mogelijk onvoldoende maatregelen zou nemen tegen het Coronavirus. Na een beperkt onderzoek van deze Inspectie én een gesprek met de bestuurder heeft de Inspectie laten weten het onderzoek en de melding af te sluiten omdat er geen tekortkomingen waren geconstateerd.

1.2 Beleidsvisie 2021 - 2023: samen verder



Eind 2020 is het voorgenomen besluit over de beleidsvisie voor de jaren 2021 – 2023 genomen. Het medezeggenschapstraject hiervoor liep over de jaarwisseling heen. De OR kon niet direct positief reageren op de beleidsvisie omdat de voorgenomen veranderingen in de besturing van de organisatie er onderdeel van uitmaken (zie paragraaf 3.2). Na een goed en open gesprek heeft de OR het vertrouwen gegeven om de beleidsvisie uit te voeren. Na het vaststellen van de beleidsvisie is per thema een themagroep aan de slag gegaan met de uitwerking van hun thema in werk-van-plannen en zijn die plannen in uitvoering gegaan.

Onder de titel “Samen verder” kent het beleid zes thema’s gericht op de bewoner en cliënt (Persoonlijke Groei en Anders Wonen), de medewerker (Zelfstandige Teams, Talent

Ontwikkelen en Duurzaam & Vitaal) en de vrijwilligers en vertegenwoordigers (Samen Doen).

De uitvoering is nauw verweven met de dagelijkse operatie. Opbrengsten zijn in dit jaarverslag dan ook te lezen in alle hoofdstukken.

Op de beleidsdagen van het management in juni is gekeken naar de voortgang van de uitvoering. De themagroepen presenteerden hun voornemens en samen zijn de prioriteiten voor de kortere termijn bepaald: personeel, besturing, financiën, vastgoed en informatisering & automatisering.

In de jaarlijkse beleidsconferentie met bestuur, management, toezicht en medezeggenschap eind september is met behulp van een bordspel het gesprek gevoerd over thema’s uit de beleidsvisie. Behalve om aanknopingspunten en inspiratie voor de uitvoering op te halen, lag de waarde van deze conferentie ook in de ontmoeting die door een versoepeling in de Coronamaatregelen mogelijk was én het ervaren van de gemeenschappelijke verbinding met Tragel en haar doelen.

Voor het beleid hebben we ons mede laten inspireren door het visiedocument 2030 van de VGN. In juni woonden we met een brede vertegenwoordiging inclusief een bewoner een online visiebijeenkomst bij. Het was een inspirerende sessie. We delen de uitgangspunten en doelen van de VGN en nemen deze mee in onze eigen werkelijkheid.

1.3 Samenwerking

De samenwerking buiten onze organisatie is van cruciaal belang om onze doelen te kunnen halen. In deze paragraaf lichten we een aantal ervan uit.

1.3.1 Zeeland Onbeperkt

In Zeeland Onbeperkt kreeg de samenwerking rond medische zorg verder vorm. Samen met Gors en Zuidwester wordt de inzet van artsen AVG gerealiseerd. Er is een manager aangesteld die het dagelijks management hiervan voor zijn rekening neemt. Er is verder afgesproken dat elke partner zich inspant om basisartsen te werven teneinde de continuïteit van medische zorg in de organisaties te kunnen waarborgen.



Het is helaas nog niet gelukt om voor de medische zorg een samenwerkingsovereenkomst af te ronden. Deze is ons inziens nodig om de samenwerking voor de toekomst duurzaam te behouden. Naar het zich laat aanzien, zal er in 2022 overeenstemming worden bereikt.

1.3.2 Goedleven en Zeeuws-Vlaanderen, Zeeuwse Zorg Coalitie

Voor de samenwerking in Zeeuws-Vlaanderen is een intentieovereenkomst getekend (Toekomstige Zorg Zeeuws-Vlaanderen). De positie van Goedleven wordt nog nader bekeken.

Zeeuws breed nemen we deel aan de nieuwe Zeeuwse Zorg Coalitie (www.zeeuwsezorgcoalitie.nl) en hebben we begin 2022 het Pact daarvoor ondertekend. Het arbeidsmarktproject Deltaplan maakt hier onderdeel van uit en is van groot belang voor Tragel.

1.3.3 Carante Groep

Tragel maakt deel uit van de Carante Groep, een samenwerkingsverband van negen zelfstandige organisaties in de gehandicapten- en ouderenzorg (www.carantegroep.nl).

Al enige tijd werd nagedacht over de toekomst van de Carante Groep en dan met name over de wijze waarop het samenwerkingsverband bestuurd moet worden én op welke onderdelen vernieuwing nodig is. Externe begeleiding, een meerdaagse en diverse overleggen kregen eind maart 2021 een verrassende uitkomst. De drie grote partijen met gezamenlijk tweederde van de stemmen, zagen geen brood meer in de toekomst. Het gevolg was dat een traject is gestart richting besluitvorming om de Carante Groep per 1 januari 2023 te ontvlechten en ontbinden. Hoewel de procedure voor het uiteindelijk te nemen definitief besluit doorloopt tot in 2022, is de focus per direct gericht op de voorbereiding van de onafwendbare ontvlechting.



Tragel betreft deze ontwikkeling. De keuze om de samenwerking te beëindigen heeft daarom aanvankelijk geleid tot zware teleurstelling. En hoewel wij de stap nog steeds onnodig vinden, zien we inmiddels ook de kansen die het biedt. We treden de toekomst zonder Carante dan ook met vertrouwen tegemoet.

Om de ontvlechting en ontbinding goed te begeleiden naast het instandhouden van de operatie die doorloopt tot eind 2022 is voor de Carante Groep een programmadirecteur aangetrokken. Projectleiders uit de deelnemende organisaties hebben samen met hem een programmateam gevormd. Als eerste stap heeft iedere deelnemende organisatie een opbouwplan gemaakt. Op basis daarvan heeft in december een overkoepelend ontvlechtingsplan voor de Carante Groep het licht gezien. Samen

met een nieuw bestuurlijk protocol en enkele andere documenten was dit een onderlegger voor het te nemen definitief besluit tot opheffen van het samenwerkingsverband.

In eigen huis heeft een werkgroep bestaand uit de portefeuillehouders van de activiteiten die ondergebracht zijn in de Carante Groep het opbouwplan voor Tragel voorbereid. Ze kregen daarbij ondersteuning van een externe informatiemanager. Hieronder de hoofdlijnen van het opbouwplan en de daarin uitgewerkte strategie.

We hebben besloten om ons niet opnieuw aan te sluiten bij een samenwerkingsverband maar de bedrijfsondersteuning zelfstandig op te bouwen met een mix van deskundigheid in huis, regievoering op externe deskundigheid en volledige uitbesteding. Dit geldt voor alle onderdelen van de samenwerkingsportfolio: zorg, personeel, financiën, huisvesting en informatisering & automatisering. Het opbouwplan is de leidraad voor dit proces. Per onderdeel is beschreven wat het inhoudt, hoe we het vanaf 2023 willen vormgeven, hoe dat bereikt zal worden en wat daarvoor nodig is.

Het algemene uitgangspunt voor de opbouw van de bedrijfsvoering bij Tragel is dat de kwaliteit ervan in de toekomst niet mag inboeten ten opzichte van nu. Daarnaast willen we kansen om te vernieuwen en/of moderniseren benutten. De kosten van de bedrijfsvoering blijven bij voorkeur op het huidige niveau van de exploitatie.

Het grootste deel van de op te bouwen bedrijfsvoering bestaat uit informatisering en automatisering. Vanaf 2023 zijn de I&A-systemen professioneel, van goede kwaliteit, gebaseerd op bewezen standaarden en waar mogelijk innovatief. In de uitvoering zijn ze betrouwbaar en stabiel, veilig, effectief als nutsvoorziening, effectief als ondersteuning van de cliënt en het zorgproces, effectief in de kantoorautomatisering. Ze zijn snel, schaalbaar, beheersbaar en gebruikersvriendelijk. Microsoft tenzij, Cloud tenzij. Waar het kan zetten we in 2022 al stappen in deze richting.

De opbouw wordt een tweetrapsraket. De focus in de overgangsfase van Carante naar Tragel (2022) ligt op continuïteit en veiligheid van de operatie. We gaan daarom uit van een migratie “as is” met verbeteringen waar dat eenvoudig kan, veel toegevoegde waarde heeft of dubbele investeringen voorkomt. Alle gewenste innovatie die meer vraagt, wordt opgenomen in een projectenkalender die loopt van 2023 tot en met 2025.

Lees in de hoofdstukken 3 en 4 meer over de stappen die in de uitvoering van het opbouwplan gezet zijn.

1.3.4 Jeugd Voorop

Jeugd Voorop (www.jeugdvoorop.nl) is een samenwerkingsverband met een breed begeleidings- en behandelaanbod voor jeugdhulp in Zeeland. Tragel maakt deel uit van dit samenwerkingsverband waarmee veel voorkomende hulpvragen beantwoord kunnen worden. Jeugd Voorop werkt in Zeeuws-Vlaanderen, Walcheren en de Oosterschelderegio. Partners zijn Mentaal Beter, Zeeuwse Gronden, EiE (Expertise in Ervaren), Lentekind, Tragel en de kinderartsen van ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen.



In 2019 hebben de gezamenlijke gemeenten de aanbesteding voor de jeugdhulp ingrijpend veranderd waarbij er voor een aantal percelen alleen door samenwerkingsverbanden (zogenaamde combinaties) ingeschreven kan worden. De contracten zijn per 2020 verleend en sindsdien zijn gemeenten, Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland, aanbieders en combinaties met elkaar aan het werk.

Onder druk van financiële tekorten werden de voor de jeugdhulp gecontracteerde combinaties in toenemende mate in de uitvoering geconfronteerd met continue, soms wekelijkse veranderende en onduidelijk gecommuniceerde spelregels en werkwijzen bij de gemeenten. Dit stond steeds vaker haaks op de afspraken die deel uitmaken van het contract en de documenten op basis waarvan de zorgcombinaties per 2020 zijn

gegrond. Die situatie leidde tot frustratie en onbegrip bij gezinnen en hulpverleners, een onwerkbaar situatie en afnemend vertrouwen die de jeugdhulp niet ten goede kwam. De combinaties hebben daarom medio 2021 gezamenlijk aan de bel getrokken. Hierop zijn gesprekken gestart met als doel terug te gaan naar de bedoeling van de jeugdhulp en de nieuwe manier van samenwerken die partijen in 2019 bij de aanbesteding voor ogen stond. Op geleide van deze gesprekken lukt het stap voor stap de jeugdhulp conform de bedoeling uit te voeren. Jeugd Voorop levert een actieve bijdrage in dit traject.

1.3.5 Vrienden van Tragel

De Vrienden van Tragel ondersteunen met activiteiten, voorzieningen, projecten en investeringen mensen met een verstandelijke beperking, en in het bijzonder bewoners en cliënten bij Tragel, zodat zij kunnen leven als ieder ander.



Jaarlijks organiseren de Vrienden een Benefietdiner. Dit jaar was dat vanwege de Coronamaatregelen een online Benefietdiner. Met de opbrengst konden alle woonlocaties van Tragel worden voorzien van een smartTV. Hiermee beschikken de bewoners niet alleen over een moderne manier om TV te kijken of te streamen maar kunnen ze ook op een groot scherm beeldbellen met hun netwerk.

Lees hier het jaarverslag van de Vrienden:

<https://www.tragel.nl/vrienden-van-tragel/>.

1.4 Toekomst en risico's

Op alle vijf onderwerpen die we voor de korte termijn centraal stellen (personeel, besturing, financiën, vastgoed, informatisering & automatisering) zijn ontwikkelingen nodig en zien we risico's.

De vraagstukken op het gebied van personeel concentreren zich rond de beschikbaarheid van arbeid en de beheersing van het verzuim. Hoewel wij menen hiervoor een adequate strategie en aanpak te hebben (zie hoofdstuk 3) is de praktijk weerbarstig. Het behouden van personeel en het vinden en binden van nieuw personeel is noodzakelijk om nadelige effecten op verzuim en de inzet van PNIL zo klein mogelijk te houden. Dat is in de eerste plaats belangrijk voor de continuïteit en kwaliteit van de zorg voor cliënten maar ook van belang voor een gezonde financiële bedrijfsvoering.

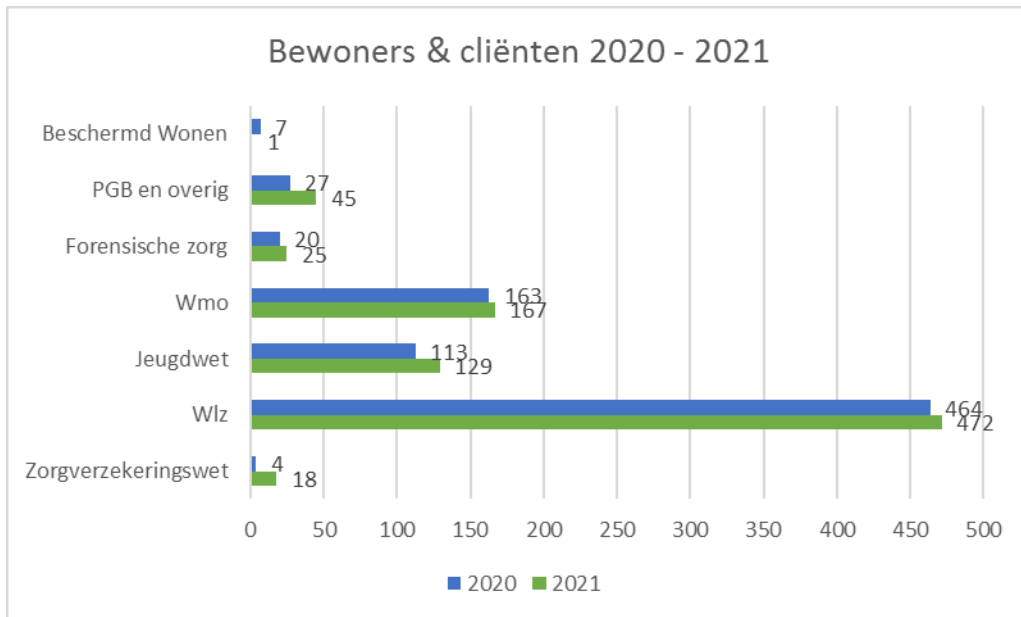
Een van de succesfactoren voor het personeelsvraagstuk is het werkend maken van het besturingsmodel dat we hanteren (zie paragraaf 3.2). De kern daarvan is immers "de medewerker centraal" door Rijnlants te organiseren en te werken met zelfstandige teams. Het is onze overtuiging dat dit positief bijdraagt aan zowel aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt als de beheersing van verzuim. Om zover te kunnen komen, is het eerst nog nodig om duidelijkheid te scheppen in de rollen van het team, de eerste begeleider en het management.

Om de huisvesting passend te maken bij de huidige tijd en wensen van bewoners moeten we op ruime schaal renoveren, verbouwen en nieuw bouwen (zie paragraaf 4.1). Dit betekent dat we de NHC die we nu nog deels anders kunnen benutten, vanaf 2023 / 2024 volledig nodig hebben voor het vastgoed. Daarvoor moet de zorgexploitatie worden omgebogen en het financiële resultaat minder afhankelijk zijn van de huidige plus op de NHC. Succes op de arbeidsmarkt en in het beheersen van verzuim zullen daar direct aan bijdragen omdat dit bijdraagt aan daling van uitgaven voor de inzet van PNIL. Hierin ligt dat ook het belangrijkste financiële doel voor de toekomst.

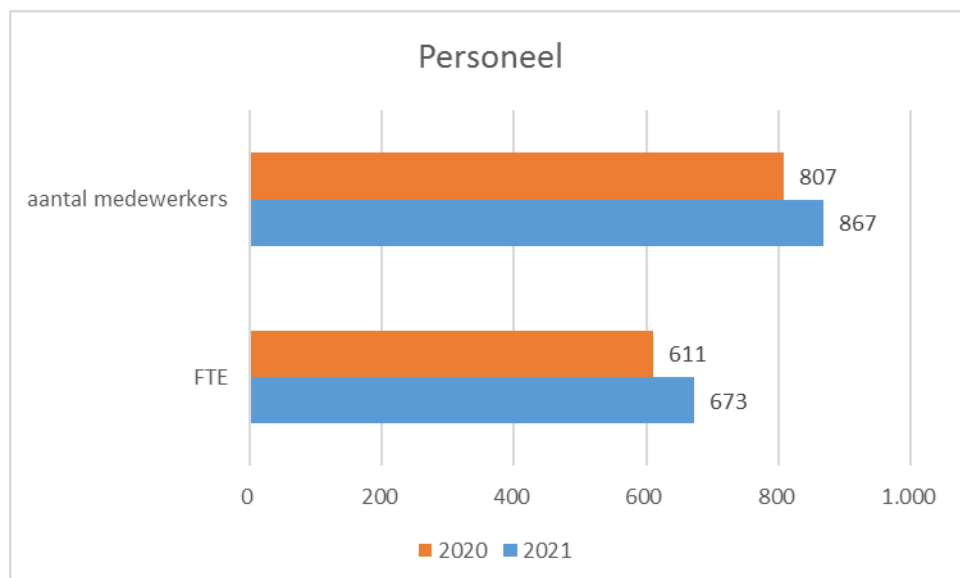
De ontvlechting en ontbinding van de Carante Groep en parallel daaraan de opbouw van de bedrijfsvoering bij Tragel is een veelomvattende taak die veel zal vragen in 2022 en de jaren erna. Niet alleen moet de volledige I&A ingericht worden (zie paragraaf 4.2), er zijn ook kosten en risico's verbonden aan de ontbinding van de Carante Groep. Een belangrijk deel hiervan ligt in het risico dat het personeel dat werkt voor de Carante Groep niet tijdig nieuw werk vindt. De deelnemers van de Carante Groep zullen hier gezamenlijk de kosten voor moeten dragen. Het spreekt dan ook voor zich dat de mobiliteit van deze medewerkers alle aandacht heeft.

1.5 Tragel in cijfers

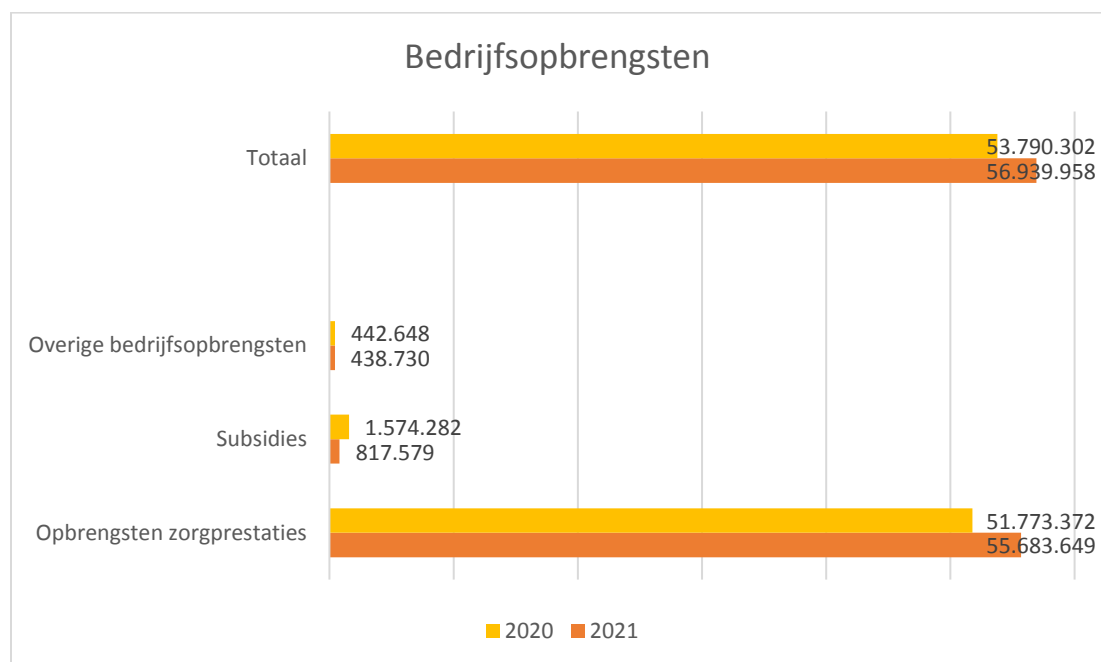
Eind 2021 leverde Tragel ondersteuning, zorg en behandeling aan 857 bewoners en cliënten. Dat zijn er 59 meer dan eind 2020.



Eind 2021 werkten er 867 (673 FTE) medewerkers bij Tragel. Eind 2020 was dat 807 medewerkers (611 FTE).



De bedrijfsopbrengsten bedroegen in 2021: € 56.939.958,- waarvan € 55.683.649,- uit zorgprestaties. De bedrijfsopbrengsten zijn daarmee met € 3.149.656,- gestegen ten opzichte van 2020. Zie voor de verantwoording de jaarrekening 2021.



2 ONDERSTEUNING, ZORG EN BEHANDELING

2.1 Algemeen

De Coronapandemie en –maatregelen zijn in hoge mate bepalend geweest voor de dagelijkse ondersteuning, zorg en behandeling. Veel moest anders of kon niet doorgaan. Er is heel wat geïncasseerd door cliënten, vertegenwoordigers, medewerkers en vrijwilligers. Maar het is desondanks gelukt om een aantal in het oog springende stappen te zetten.

2.1.1 Woning voor kinderen

Op verzoek van het zorgkantoor zijn de mogelijkheden verkend om een woongroep te starten voor kinderen met een complexe zorgvraag. Er is een business case gemaakt waaruit twee knelpunten naar voren kwamen: voldoende gekwalificeerd personeel en passende financiering. We hebben ons eerst gericht op het vinden van het personeel. Het is gelukt om een team samen te stellen uit deels eigen personeel en deels nieuw geworven medewerkers. Aansluitend is met het zorgkantoor gesproken over de financiering. Dit alles heeft ertoe geleid dat begin februari 2022 aan de Hoevedreef in Clinge de nieuwe woning met drie kinderen gestart is. Er is een stapsgewijze groei voorzien naar 6 kinderen.

2.1.2 Trainingshuis

Al jaren hebben we de wens om een trainingshuis te starten ten behoeve van een doorgaande ontwikkelingslijn voor LVB-cliënten. Onverwacht deed zich een unieke kans voor met een pand aan de Kreupelstraat in Hulst dat door een jeugdhulporganisatie verlaten werd. In oktober is het trainingshuis gestart met een bestaande groep cliënten. Uitbreiding kan zodra het daarvoor benodigde personeel gevonden is.

Lees meer over het trainingshuis: <https://www.tragel.nl/trainingshuis-kreupelstraat-ideale-locatie/>

2.1.3 Tiny house

Wijk De Sterre in Clinge heeft een eerste tiny house verwelkomd. Op verzoek van de gemeente Hulst bieden we ruimte aan een cliënt van Emergis. Het huisje is eigendom van Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en wij stellen de grond ter beschikking. Ook is er begeleiding beschikbaar in geval van nood, de reguliere begeleiding komt vanuit Emergis. De grond rond dit eerste huisje is voorbereid op het plaatsen van meerdere huisjes mocht daar in de toekomst behoefte aan zijn voor Tragel zelf.



2.1.4 Nachtzorg

Na enkele jaren waarin de technologie en werkwijze voor de nachtzorg zijn vernieuwd én gebruik werd gemaakt van de ondersteuning van zorgcentrale Centrale 24 is in 2021 de nachtzorg weer volledig in eigen hand gekomen. Het eigen nachtzorgteam heeft een professionaliseringsslag gemaakt en was voldoende toegerust om zelfstandig te functioneren. Daarnaast schoot de externe zorgcentrale in toenemende mate tekort in het kundig triëren van de vragen in de nacht met incidenten en miscommunicaties tot gevolg. Door het in eigen hand nemen van de nachtzorg kan er weer goed worden voorzien in een rustige en veilige nacht voor de cliënten.

2.2 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 maken we conform het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg een kwaliteitsrapport. In dit kwaliteitsrapport gaan we breed in op zorginhoudelijke onderwerpen. Bijvoorbeeld: het zorgplan, Triple-C, zorgprogramma's, onvrijwillige zorg, veiligheid en innovatie. Voor de resultaten op dit gebied verwijzen we hier dan ook naar het kwaliteitsrapport over 2021 dat te lezen is op de website van Tragel.

In 2021 hebben we in het kader van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg een externe visitatie uitgevoerd. We doen dat steeds samen met collega's uit Brabant: S&L Zorg, SDW en SOVAK. In een aantal online sessies heeft iedere organisatie een bespreekpunt ingebracht waarover met elkaar gesproken is. Dit waren niet alleen leuke

maar vooral ook waardevolle sessies. We hebben afgesproken om op bestuurlijk niveau verder te praten over hoe we deze intercollegiale uitwisseling meer structureel kunnen invullen. Dat is voor Tragel, zeker in het licht van het wegvallen van de Carante Groep, een lonkend perspectief.

2.2.2 Kwaliteitskompas

Uit de directiebeoordeling 2019 – 2020 bleek dat het KMS (“Kwaliteitskompas”) onvoldoende aansloot op de praktijk van het werken in zelfstandige teams. Het schiet in de zin van hulpmiddel voor de teams tekort. We zijn daarom in 2021 gestart met een herijking. Dit liep parallel aan de hercertificering voor ons ISO-certificaat.

Met ondersteuning van de kwaliteit- en veiligheidsspecialisten van Artemas (www.artemas.eu) is een begin gemaakt met het nieuwe KMS. Het bestaande KMS gaat uit van de norm (ISO 9001:2015), voor het nieuwe KMS gaan we uit van de praktijk en verbinden die aan de norm. In de zomer van 2022 willen we dit gereed hebben.

Eind juni 2021 heeft een externe audit plaatsgevonden ter voorbereiding op hercertificering in november. Zoals verwacht, heeft deze audit een aantal aandachtspunten opgeleverd. Deze lagen op het procedurele vlak als gevolg van het tekortschietende KMS. Over de kwaliteit van zorg waren geen discussiepunten. Er zijn corrigerende maatregelen genomen waardoor eind 2021 Tragel opnieuw het ISO-certificaat heeft ontvangen.

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. In het kwaliteitsrapport van Tragel wordt hier op ingegaan (zie paragraaf 2.2.1).

In 2021 zijn er drie klachten bij de klachtencommissie cliënten ingediend. Deze zijn alle drie door de klachtencommissie terug verwezen naar de klachtenfunctionaris of de lijn en daar naar tevredenheid opgelost. De klachtenfunctionaris en cliëntvertrouwenspersonen dienen eigen jaarverslagen in bij de bestuurder die hij vervolgens in een jaargesprek met hen bespreekt. Er zijn naar aanleiding van het verslagjaar 2021 geen punten die bijzondere aandacht behoeven.

2.3 Medezeggenschap

Het Bewoners- en Cliëntenplatform heeft 6 keer met de bestuurder gesproken in een vergadering. De bestuurder vertelt de leden over de gang van zaken van Tragel en in het bijzonder de zaken die hen direct raken. Zo is er gesproken over Corona, voldoende personeel, de beleidsvisie, privacy, Triple-C, de huisregels en innovatie. Ook kennishouders uit de organisatie zijn regelmatig te gast geweest bij het BCP om hen te informeren over deze onderwerpen.

De bestuurder heeft in 2021 9 keer formeel overleg gevoerd met de Centrale Vertegenwoordigersraad. In deze overleggen maar ook daarbuiten is de CVR geïnformeerd over alle lopende zaken en is er bijzondere aandacht geweest voor een aantal onderwerpen zoals de beleidsvisie 2021 -2023, Corona, onvrijwillige zorg, zorgontwikkeling, vastgoed, personeel, financiën, het besturingsmodel, externe samenwerking en de medezeggenschapsregeling.

De bestuurder heeft de CVR advies gevraagd op zijn voornemen de jaarrekening 2020 vast te stellen, de Kaderbrief 2022 vast te stellen, de samenwerking met zorgcentrale Centrale 24 (nachtzorg) op te zeggen, twee divisie managers te benoemen en het vaststellen van de begroting 2022. De CVR adviseerde hierover en daarnaast overlopend uit 2020 over het besturingsmodel en de begroting 2021.

De CVR kon niet in alle gevallen een positief advies geven aan de bestuurder. Door met elkaar in gesprek te blijven, kreeg de bestuurder wel in alle gevallen het vertrouwen voor de uitvoering. In de uitvoering wordt rekening gehouden met de aandachtspunten van de CVR.

De CVR is verder gevraagd in te stemmen met de huisregels (Wzd) en het Tragel Pluspakket 2022. Ook zijn enkele kleine wijzigingen in de klachtenregeling en de regeling verwerking persoonsgegevens cliënten de revue gepasseerd.

Meer informatie over de medezeggenschap van bewoners, cliënten en vertegenwoordigers :

<https://www.tragel.nl/over-tragel/zeggenschap/>

2.4 Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

We hebben voldaan aan de verplichting om in juni en december gegevens over onvrijwillige zorg aan te leveren bij de IGJ. We hebben bericht ontvangen dat de aanlevering van juni voldeed aan de eisen, over de aanlevering in december is op het moment van schrijven van dit jaarverslag nog geen bericht ontvangen. De analyse van de gegevens is onderdeel van het Kwaliteitsrapport 2021 (zie paragraaf 2.2.1).

In 2021 zijn twee meldingen van geweld in de zorgrelatie uit 2020 afgerond en is één nieuwe melding geweld in de zorgrelatie gedaan die in februari 2022 is afgerond. Alle meldingen betreffen seksueel grensoverschrijdend gedrag. Naar aanleiding van de uitgevoerde onderzoeken is het protocol voor het omgaan met en handelen bij constatering van seksueel grensoverschrijdend gedrag herijkt en opnieuw onder de aandacht gebracht. Dit krijgt in 2022 een vervolg.

In oktober heeft de IGJ een aangekondigd inspectiebezoek gebracht aan Sterredreef 58 in Clinge. Deels als opvolging van eerdere bezoeken en deels in het kader van het IGJ-project Complexe Zorg. Het definitieve rapport is in januari 2022 ontvangen. Dit rapport bevat een aantal constatering die aandacht behoeven. Er is een plan van aanpak gemaakt waarop conform verzoek van de IGJ medio 2022 een resultaatsverslag zal worden ingediend. Daarna zal de IGJ laten weten of er nog vervolgacties nodig zijn.

3 PERSONEEL

3.1 Arbeidsmarktvraagstuk

Het behouden van personeel en het vinden en binden van nieuwe medewerkers om de vacatures te vullen, blijft een aandachtspunt. We werven in Nederland, Vlaanderen en Spanje en hebben twee BBL-lesgroepen per jaar in onze eigen opleiding. In 2022 studeert de eerste lichting af.

Hoewel het in de tweede helft van het jaar steeds beter lukte om de formatie op peil te krijgen, blijven instroom en uitstroom in een wankel evenwicht met elkaar. Er blijven vacatures op de moeilijk invulbare plaatsen in de complexe zorg terwijl op andere plaatsen een overschot lijkt te ontstaan. De werving voor de BBL-opleiding richt zich daarom inmiddels vooral op nieuwe medewerkers voor deze zorg.

Het verzuim is in 2021 een periode conform het branchegemiddelde geweest maar daarna weer opgelopen. Als gevolg van vacatures en verzuim blijft ook de inzet van PNIL te hoog. Dit alles maakte dat personeel ook in 2021 topprioriteit bleef.

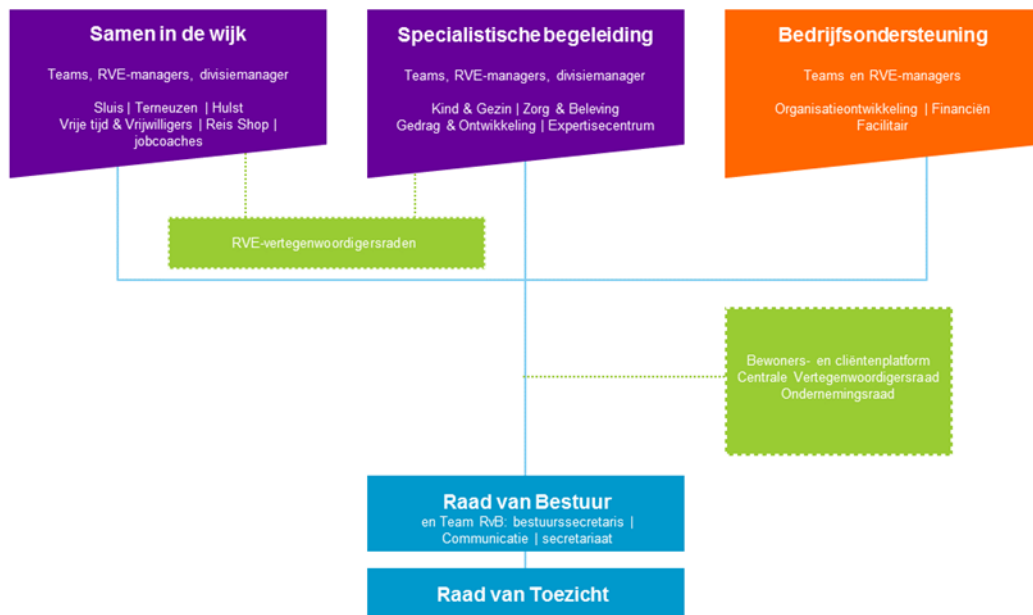
3.2 Besturing

Het is onze overtuiging dat het werken in zelfstandige teams leidt tot meer werkplezier en daardoor behoud van medewerkers en een aantrekkelijke positie op de arbeidsmarkt. Eind 2020 hebben we daarom plannen gemaakt om ons besturingsmodel dat hier recht aan doet, verder te verfijnen uitgaande van de principes voor Rijnlands organiseren. Naast de tijdelijke inzet van teamcoaches doen we dat door te werken aan drie randvoorwaardelijke projecten: het verder doorvoeren van Triple-C, de ontwikkeling van een Servicepunt en de versterking van de zelfstandige teams. Om de beleidsvorming, -invoering en -uitvoering te verbeteren, hebben we de RVE's geclusterd in twee divisies met een divisiemanager die als primus inter pares van het managementteam van de divisie een aantal overkoepelende taken voor strategie, personeel en financiën heeft. Met name over deze aanpassing in de structuur zijn we veelvuldig met elkaar in gesprek geweest. Met management, OR en CVR is intensief gesproken over hun gedachten bij de inhoud van het document "Samen doen = samen verder: hoe het gaat werken" dat we hiervoor opgesteld hebben. Dit heeft geleid tot enkele bijstellingen en het definitieve besluit om de besturing aan te passen.

De invoering ervan is gestart met het werven en inzetten van vier teamcoaches, het opstarten van de drie randvoorwaardelijke projecten, de werving van het nieuwe divisiemanagement en een aantal inspiratiebijeenkomsten over Rijnlands organiseren voor iedereen die daar meer over wilde weten.

Na de inspiratiebijeenkomsten over Rijnlands organiseren is in de bedrijfsondersteuning verder gewerkt aan de eerste stappen in de ontwikkeling van het Servicepunt. Het Servicepunt moet de zelfstandige teams in de zorg in praktische zin gaan ontzorgen. Daarnaast hebben zich een aantal voorloperteams uit de zorg gemeld die zich met hulp van de teamcoaches verder willen ontwikkelen in Rijnlands organiseren en werken. Dit moet handvatten opleveren voor het werk van alle zelfstandige teams.

De werving van twee divisiemanagers is succesvol afgerond met één interne kandidaat en één externe. Beiden zijn aan het einde van de zomer gestart. Daarmee is ook het Beleidsteam nieuwe stijl van start gegaan.



In het najaar werden de eerste resultaten van dit alles zichtbaar. De hernieuwde organisatie- en overlegstructuur (zie hierboven) kwam in werking vanuit het kader dat hiervoor was bepaald. Dat betekende dat we werkende weg hebben ontdekt wat werkt, wat niet en welke knelpunten er nog zijn. Een van die knelpunten is dat er onduidelijkheid wordt ervaren in het samenspel en de rollen van het team, eerste begeleider, manager en divisie manager. Hiervoor zijn we een nadere verkenning gestart. De resultaten daarvan worden in het eerste kwartaal van 2022 bekend.

Een geplande, eerste, tussenevaluatie in december leverde ten slotte nog een aantal aanknopingspunten op voor de volgende fase van het invoeren van het besturingsmodel.

3.3 In balans

Ondanks brede inspanningen om medewerkers in balans te krijgen en te houden, lukt het nog onvoldoende om het verzuim op een aanvaardbaar niveau te krijgen. Vanuit het gedragsmodel werken we aan de gedeelde verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid. Daarvoor zetten we in op preventie door gerichte aandacht van het management, een uitgebreide providerboog en passende ondersteuning van de bedrijfsarts en, sinds kort, een verzuimcoach. Ook de uitvoering van de RI&E en bijhorende plannen van aanpak speelt een rol. Het spreekt voor zich dat een context met Corona en daardoor hoge druk op teams en medewerkers hier niet positief aan bijdraagt. Ook landelijk was er sprake van stijgend en hoog verzuim. Dit ontslaat ons echter niet van de verantwoordelijkheid om aan verbetering te werken. We geloven in de bestaande aanpak met inzet op het Rijnlands werken in zelfstandige teams, het terugdringen van het aantal vacatures en de gedeelde verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid en gaan ervan uit dat we in 2022 een verbetering zullen zien.

De Inspectie SZW kondigde in september de mogelijkheid van een onaangekondigd inspectiebezoek aan. Dit bezoek heeft tot op het moment van schrijven van dit jaarverslag nog niet plaatsgevonden.

3.4 Medezeggenschap

De Ondernemingsraad overlegt vrijwel maandelijks met de bestuurder. Enkele keren is er ook een technisch overleg georganiseerd. In een dergelijk overleg is er meer gelegenheid om inhoudelijk de diepte in te gaan dan in de reguliere overlegvergaderingen. Dit is onder andere gedaan voor het besturingsmodel, de begroting en de ontvlechting uit de Carante Groep.

In de overlegvergadering of het eigen overleg van de OR sluiten regelmatig managers en kennishouders aan voor een toelichting op of dialoog over een onderwerp. Daarnaast informeert de bestuurder de OR in ieder overleg over de lopende zaken.

De bestuurder heeft de OR om advies of instemming gevraagd over zijn voornemen het scholings- en opleidingsplan 2021 vast te stellen, de samenwerking met zorgcentrale Centrale 24 (nachtzorg) op te zeggen, het bijgestelde verzuimbeleid vast te stellen, twee divisie managers te benoemen, het Opbouwplan Tragel 2023 vast te stellen, een nieuwe arbodienstverlener te contracteren en een nieuwe IT-leverancier te contracteren. Een aantal advies- en instemmingsaanvragen uit voorgaande jaren is in 2021 afgerond: een aanpassing van het roosterbeleid, het functieprofiel teamcoach, het besturingsmodel voor Tragel en de beleidsvisie 2021 – 2023. Ook het initiatiefvoorstel van de OR voor een Generatiepact is afgerond. Er is afgesproken om dit, voor zover het niet in de cao geregeld is of wordt, mee te nemen in het beleid duurzame inzetbaarheid.

De OR kon niet in alle gevallen een positief advies geven aan of volledig instemmen met de bestuurder. Door met elkaar in gesprek te blijven, kreeg de bestuurder wel in alle gevallen het vertrouwen voor de uitvoering. In de uitvoering wordt rekening gehouden met de aandachtspunten van de OR.

Aan alle OR'en van de deelnemers in de Carante Groep is advies gevraagd over de benoeming van en opdracht aan een programmamanager voor de ontvlechting en ontbinding van de Carante Groep (zie paragraaf 1.3.3). De OR van Tragel heeft positief geadviseerd.

Ten slotte heeft de OR in een adviserende rol met de RvT opgetrokken in de werving, selectie en benoeming van een nieuw lid.

4 BEDRIJFSVOERING

4.1 Vastgoed

Het thema Anders Wonen uit de beleidsvisie richt zich volledig op het realiseren van passende en duurzame huisvesting voor bewoners en cliënten. In het Strategisch Vastgoedplan zijn de kaders opgenomen. Deze zijn uitgewerkt in scenario's voor de verschillende woon-werkzones en vertaald naar concrete stappen in een planbord voor enkele jaren. In het verslagjaar stonden vooral de ontwikkelingen in wijk De Sterre in Clinge en de realisatie van appartementen in Oostburg, Terneuzen en Hulst centraal.

Omdat het vastgoedvraagstuk in wijk De Sterre in Clinge complex is, hebben we gezocht naar een partner die ons kan helpen bij de oplossing ervan. In AESTATE (www.aestate.nl) hebben we een goede partner gevonden die begin 2021 gestart is. Doel is te komen tot een toekomstbestendige vastgoedstrategie voor wijk De Sterre. In september is het eerste resultaat hiervan opgeleverd. Op onderdelen blijkt nog een verdieping nodig. Verwacht wordt dat voor de zomer van 2022 het plan afgerond kan worden en de uitvoering gestart. Naar het zich laat aanzien wordt met een mix van verbouwen, renovatie en nieuwbouw de wijk toekomstbestendig gemaakt.

In zowel Oostburg, Terneuzen als Hulst is er zicht gekomen op de locaties voor de bouw van nieuwe appartementen. Zodra deze definitief worden en gestart kan worden met de uitwerking zal er per locatie een bouwadviescommissie worden gevormd waarin direct betrokkenen en medezeggenschap een platform krijgen om mee te denken in en werken aan die uitwerking. We hopen dat dit op alle drie de locaties in 2022 een begin kan krijgen.

Als de vier grote projecten in uitvoering gaan, zal ook het Strategisch Vastgoedplan worden herijkt.

4.2 Informatisering & automatisering

In 2020 kreeg de Carante Groep te maken met een aanval van het Emotet-virus. Deze aanval heeft de ICT-omgeving enige tijd verstoord maar is met succes afgeslagen. In het verlengde hiervan heeft FOX IT een onderzoek gedaan naar de cybervolwassenheid van de Carante Groep en die van de individuele deelnemers. We hebben in april het rapport ontvangen. Op alle vier getoetste domeinen (governance, preventie, detectie en respons) is er nog werk te doen. Het huiswerk nemen we mee in het ontwikkelen van onze eigen IT-omgeving.

Als gevolg van de ontwikkelingen in de Carante Groep (zie paragraaf 1.3.3) is het programma Nieuwe Digitale Werkomgeving per juli beëindigd. I&A Carante heeft alle capaciteit nodig om de continuïteit en veiligheid van de operatie te kunnen waarborgen en daarnaast zich voor te bereiden op de ontvlechting. In de nieuwe IT-omgeving die we eind mei 2022 in gebruik nemen, krijgt de nieuwe digitale werkplek (cloud based Microsoft O365) een plek zodat we de medewerkers alsnog kunnen voorzien van een moderne werkplek die overal en met ieder device bereikbaar is.

Omdat vrijwel alle IT inclusief de benodigde kennis en handen ondergebracht is bij de Carante Groep hebben we in de zomer gezocht naar een partner die ons kan begeleiden en ondersteunen in de ontvlechting en

opbouw. We hebben een partner gevonden in VVA Informatisering (www.vva-informatisering.nl). Zij leveren een transitie-manager die ondersteunt bij het formuleren van de Tragel I&A-visie en strategie, de inrichting van het eigen I&A-regieteam, de selectie van de toekomstige system integrator en de uitvoering van het ontvlechts- en opbouwtraject.

In het laatste kwartaal van het verslagjaar heeft de leveranciersselectie voor de system integrator plaatsgevonden. De dag voor Oudjaar is het contract met RAM Infotechnology getekend. Ook is de oriëntatie op een toekomstige suite voor de personeels- en financiële administraties gestart. En in de organisatie is input opgehaald voor de digitale strategie voor de komende jaren. Hiermee is de basis gelegd voor de voorbereiding van de technische ontvlechting uit de Carante-omgeving in het Hemelvaartweekend in 2022.

4.3 Communicatie



Jij maakt onze wereld mooi.
Dankjewel voor wie je bent.



Veel aandacht ging opnieuw uit naar de Coronacommunicatie. Via website, intranet en social media werden alle betrokkenen op de hoogte gehouden van ontwikkelingen, maatregelen en afspraken. Bijna wekelijks werd een "Corona-update" gepubliceerd. En daarnaast ging de "gewone" communicatie ook door. Een paar bijzonderheden lichten we er hier uit.

Blij met jou!

In een tijd waarin we elkaar vanwege maatregelen maar beperkt konden zien en ontmoeten, hebben we met de campagne "Blij met jou!" geprobeerd de verbinding met elkaar te houden. Het doel van de campagne is oprechte waardering laten blijken naar medewerkers. Van organisatie naar medewerkers, van medewerkers naar cliënten en van cliënten naar medewerkers. De campagne sluit deels aan bij de landelijke campagne "Ik zorg" die gericht is op werving en trots. Met kaartjes, posters en andere uitingen laten we elkaar op gezette tijden merken blij te zijn met de ander.

Tragel Kijker

In oktober ging de Tragel Kijker in première. Een programma voor en door cliënten en medewerkers met een mooie mix van social interest, beleid en wetenswaardigheden. Ook hier met als doel verbinding met elkaar en met Tragel. Kijk hier de uitzending terug: <https://www.youtube.com/watch?v=HhB96Q5jijk>

En verder...

Aan het eind van de zomer heeft een aantal oud-bestuurders Tragel bezocht. Zij hebben meegewerkt aan een boek over Tragel dat de ontwikkeling vanuit het verleden naar de toekomst schetst. Het was een leuk weerzien waarin oude en nieuwe verhalen over Tragel zijn gedeeld. Het boek verschijnt in 2022.



Ten slotte was Tragel ook in het verslagjaar weer enkele keren in de media. Onder andere over innovatie, de inzet van medewerkers uit Spanje en ervaringen in Coronatijd.

5 FINANCIËN

5.1 Financieel kader 2021

Het financieel beleid is erop gericht de continuïteit van de ondersteuning, zorg en behandeling te garanderen. In 2021 speelde de volgende zaken die financiële impact hebben en die opvallen in de jaarrekening.

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. Net als in 2020 waren er besmettingen met als gevolg zieke cliënten en medewerkers en quarantaines. Ook waren er landelijke Coronamaatregelen waar Tragel in meer of mindere mate mee te maken had. 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 de vaccinaties om de verspreiding van het virus te beperken, de contactmomenten 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 in bepaalde perioden en onder bepaalde strikte voorwaarden gedeclareerd worden, evenals een aantal specifiek benoemde meerkosten. Hiervoor zijn diverse landelijke beleidsregels en formulieren beschikbaar. Alle regelingen, die veel minder ruim waren dan in 2020, zijn bedoeld om de effecten van de Coronacrisis te neutraliseren waarbij wordt uitgegaan van wederzijds vertrouwen. De uitkomst moet zodanig zijn dat de zorgaanbieder door de Coronacrisis in de (zorg)exploitatie niet wint en niet verliest. Om die reden heeft Tragel geen gebruik gemaakt van de regelingen met uitzondering van een aanvraag die bij het zorgkantoor is ingediend. 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 namens de overheid een bonus uitbetaald aan zorgmedewerkers als blijk van waardering voor de extra inzet tijdens de Coronacrisis. Deze zorgbonus van € 384,71 is conform de landelijke criteria aangevraagd en in december uitbetaald aan de medewerkers die in de referteperiode in de zorg in direct contact met cliënten gewerkt hadden. Dit betekent dat niet alle medewerkers van Tragel de bonus hebben ontvangen.
3. De aanstaande ontbinding van de Carante Groep per 1 januari 2023 heeft zijn schaduw vooruit geworpen. Zoals hiervoor al uitvoerig beschreven moet Tragel zich in 2022 te ontlechten uit de Carante Groep. We moeten de in de Carante Groep ondergebrachte onderdelen van de bedrijfsvoering onder eigen regievoering brengen in combinatie met externe partijen /leveranciers. Daarnaast moet de gehele Carante Groep ontbonden worden. Voor de kosten die hiermee samenhangen zoals het afvloeien van personeel dat voor de Carante Groep werkzaam is en voor contracten met partijen die tussentijds ontbonden moeten worden, dienen voorzieningen te worden opgenomen. De hoogte van de voorzieningen die de leden van de Carante Groep in hun jaarrekening opnemen is conform het aandeel (gebaseerd op de omzet en afname) dat ieder van de leden in de Carante Groep had.

Overige 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. Er lagen veel projecten als gevolg van Corona stil waardoor er maar weinig investeringen zijn gedaan. Investeringsbetreft voornamelijk inventaris.

Vanwege de Corona-beperkingen konden er een periode maar beperkt nieuwe bewoners opgenomen worden. Dit had echter weinig impact, de bezetting is op peil gebleven. De andere vormen van zorg (dagbesteding, ambulante begeleiding en behandeling) zijn waar dat kon zoveel mogelijk doorgegaan en de bezettingsgraad navenant.

De omzet over 2021 is van € 53,8 miljoen gestegen naar € 56,9 miljoen en het resultaat is € 546.000,- positief. Dat is € 1.000,- hoger dan begroot.

5.2 Toelichting op de balans

Activa

- De investeringen op de balans, € 700.000,-, betreffen investeringen in inventaris, automatisering en enkele kleine aanpassingen van gebouwen.
- De nacalculatie van het wettelijk Wlz-budget voor het jaar 2020 is definitief afgewikkeld. Daarbij was over 2020 nog omzetzijnde Corona opgenomen.
- 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 vooral de voorziening verlieslatende contracten in verband met de aanstaande ontvlechting en ontbinding van de Carante Groep en de voorziening groot onderhoud.

5.3 Toelichting op de resultatenrekening

Opbrengsten

De opbrengsten zorgprestaties zijn vooral door toekenning van (groeps)meerzorgtoeslag en de indexering van de tarieven gestegen. De daling bij de subsidies komt doordat de toegekende subsidie voor de zorgbonus nu aanmerkelijk lager was dan in 2020 (€ 384 in 2021 ten opzichte van € 1.000 in 2020).

De overige bedrijfsopbrengsten zijn nagenoeg gelijk aan het Coronajaar 2020. Opnieuw mede door geringe verkopen door de Coronamaatregelen (sluitingen) van onze horeca en de verkoop van producten van de dagbesteding in onze winkels.

Lasten

Ten opzichte van 2020 zijn de personeelskosten gestegen met name door de toename van de formatie en de CAO-loonstijging. De inzet van gespecialiseerde inleendrachten in de zorg is ook toegenomen, dit vooral om de toename van de meerzorg te kunnen leveren.

De afschrijvingen zijn als gevolg van de relatief geringe investeringen gedaald. De materiële kosten zijn toegenomen, vooral de algemene kosten, onderhoud en energie, huur en de dotatie aan voorzieningen.

5.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstroom is positief. Er is voor 2022 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 en daardoor benodigde inzet van PNIL het voornaamste risico.
- De ontvlechting uit de Carante Groep.

- We gaan er van uit dat in 2022 de Corona-beperkingen aanmerkelijk minder worden mede als gevolg van vaccinaties en de toegenomen immuniteit.
- 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

	2021	2020
resultaatratio: resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	1,0%	1,4%

Resultaatratio: resultaatboekjaar gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten.

5.8 Solvabiliteit

	2021	2020
solvabiliteit (eigen vermogen/totaal opbrengsten)	27,3%	27,9%

5.9 Giften

Tragel heeft de ANBI-status. In 2021 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 2021. 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.

Met ingang van 1 januari 2021 is de heer Hendriks statutair afgetreden. Mevrouw Beukman, lid sinds 2018, is hem als voorzitter van de raad opgevolgd. Mevrouw Zeeman is op 1 januari 2021 toegetreden als lid van de raad.

De RvT 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 RvT 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 nodig 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 2021 was er sprake van de onderstaande onkosten.

reis- en parkeerkosten	€ 23,90
opleidings- en congreskosten	€ 3.104,45
representatiekosten	€ 422,00
<i>totaal</i>	€ 3.550,35

6.3 Basis voor het interne toezicht

De statuten van Tragel en de Governancecode Zorg zijn richtinggevend voor de vorm en inhoud van het toezicht. De Governancecode Zorg is gebaseerd op een aantal principes voor bestuur en toezicht die er mede voor zorgen dat de maatschappelijke doelstelling van de organisatie wordt gerealiseerd en dat er sprake kan zijn van maatschappelijk vertrouwen in de organisatie.

De Raad van Toezicht heeft op basis hiervan zijn eigen visie op toezicht houden uitgewerkt. Deze toezichtsvisie is te lezen op de website van Tragel:

https://www.tragel.nl/app/uploads/2018/10/Toezichtsvisie_raad_van_toezicht_tragel_2018-1.pdf.

6.4 Werkzaamheden van de Raad van Toezicht

Ook in 2021 heeft als gevolg van de Corona-maatregelen een groot deel van de vergaderingen digitaal plaatsgevonden. De RvT is zesmaal bijeengekomen in een reguliere vergadering, eenmaal in het jaarlijks “benen-op-tafel-overleg” met de bestuurder en driemaal in een extra vergadering. Eén extra vergadering was gewijd aan de gezamenlijke afweging van het al dan niet toetreden van de voorzitter tot de RvT van de Carante Groep. De tweede extra vergadering was bedoeld om tussentijds geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen in de Carante Groep en van gedachten te wisselen over scenario's en risico's. In een derde vergadering heeft de RvT zich beraden op de mogelijke verlenging van de arbeidsovereenkomst van de bestuurder.

De Financiële Commissie (auditcommissie) en de commissie Kwaliteit & Veiligheid vergaderen doorgaans twee weken voorafgaand aan de RvT-vergadering. In de commissies is ruimte voor diepgang op de onderscheiden onderwerpen en worden adviezen voor besluitvorming in de RvT voorbereid. De Remuneratiecommissie komt ad hoc samen.

- De Financiële Commissie is zesmaal regulier bijeengekomen en eenmaal extra om het besluit van de bestuurder RAM Infotechnology te contracteren, goed te keuren.
- De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft zesmaal regulier overlegd.
- De Remuneratiecommissie heeft zoals gebruikelijk 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 in samenwerking met Leeuwendaal (www.leeuwendaal.nl) de werving, selectie, voordracht en benoeming voor een nieuw lid van de RvT geregistreerd. Een reguliere taak van de remuneratiecommissie ten slotte, is het mede op basis van de inbreng van de overige leden jaarlijks beoordelen van het functioneren van de bestuurder. In dit licht is in het verslagjaar met de bestuurder ook gesproken over de verlenging van zijn arbeidsovereenkomst tot 1 juli 2023 (in plaats van 1 januari 2023) en zijn opdracht voor zijn resterende bestuursperiode.

In verband met het statutair vereiste vertrek van vicevoorzitter en lid Financiële Commissie de heer R. Axt per 1 januari 2022 is een nieuw lid geworven en met ingang van 1 januari 2022 benoemd: de heer M. Bindels. De heer Bindels zal tevens lid van de Financiële Commissie zijn.

In dit traject heeft de CVR geadviseerd over de profielschets en is de OR in adviserende zin bij het opstellen van de profielschets en in de selectiegesprekken na voordracht betrokken geweest.

De voorzitter van de RvT heeft vrijwel wekelijks 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 vergaderingen van de RvT 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. Dit past ook goed bij de verantwoordelijkheid van de RvT zoals verwoord in de Governancecode Zorg.

6.4.1 Aandachtspunten, goedkeuring en besluiten in 2021

De aandacht van de RvT is vooral uitgegaan naar de onderstaande items (waarvan een groot deel ook in de voorgaande jaren al 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.
- De RvT heeft zich in de reguliere vergaderingen, een extra vergadering en commissievergaderingen telkens laten informeren over de ontwikkelingen in de Carante Groep. Waar nodig heeft de bestuurder ook buiten vergadering de RvT geïnformeerd. Er is daarbij uitvoerig gesproken over mogelijke scenario's, strategieën, risico's en mitigerende maatregelen. Om de rol van de RvT scherp te krijgen en het proces zorgvuldig te kunnen lopen, is juridisch advies gevraagd over de stappen die richting besluitvorming gezet moeten worden.
- Het strategisch personeelsbeleid in relatie tot de arbeidsmarktontwikkelingen, verzuim en inzet PNIL bleef een zeer belangrijk besprekspunt. Hierbij is zowel naar de effecten voor de korte als langere termijn gekeken en zijn de kansen en risico's nadrukkelijk in beeld gebracht.
- De RvT heeft de ontwikkelingen in de dialoog over en de uitvoering van de aangepaste besturing nauwlettend gevolgd en hier regelmatig met de bestuurder over van gedachten gewisseld.
- 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 opnieuw maandelijks met behulp van een cijfermatig overzicht op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot formatie, verzuim en inzet PNIL.
- Met de bestuurder is regelmatig gesproken over de samenwerking rond de medische zorg (Zeeland Onbeperkt), de samenwerking in de regio en in de Zeeuwse Zorg Coalitie en mogelijke alternatieven voor de wegvallende samenwerking in de Carante Groep.

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

- De vaststelling van het jaarverslag en de jaarrekening 2020. De RvT heeft daarbij decharge verleend aan de bestuurder voor het gevoerde (strategische en financiële) beleid.
- De vaststelling van de begroting 2022.
- De Raad van Toezicht heeft de bestuurder de ruimte gegeven om in te stemmen met het voorgenomen besluit van de Carante Groep tot ontvlechting en ontbinding van de Carante Groep.
- De vaststelling van het Opbouwplan Tragel 2023 als beleidsplan voor de ontvlechting uit de Carante Groep en de opbouw van de Tragel-organisatie.

- De wijziging van het bijgestelde reglement RvB (na jaarlijkse herijking).
- Het besluit van de bestuurder om RAM Infotechnology opdracht te geven tot het leveren van services conform de raamovereenkomst en bijhorende documenten.

De Raad van Toezicht heeft verder 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 voor 2021.
- De bezoldiging van de bestuurder voor 2022.
- In het licht van de komende wijzigingen in de RvB en de Financiële Commissie (2023) is de verplichte accountantswissel in 2022 naar voren gehaald. De RvT heeft besloten de opdracht aan Verstegen accountants en adviseurs opnieuw te bevestigen en drs J.A. Walhout te aanvaarden als accountant die de opdracht uitvoert met ingang van de jaarrekeningcontrole 2021.
- Er is besloten vast te houden aan de benaming "Raad van Toezicht" tot het moment waarop de benaming "Raad van Commissarissen" uit de WBTR gebruikelijk wordt voor zorgorganisaties.
- Er is besloten dat de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht automatisch voorzitter van de Remuneratiecommissie is en de voorzitter van de Raad van Toezicht automatisch lid.
- De heer Verhage is met ingang van 1 januari 2022 benoemd als vicevoorzitter. Zulks ter opvolging van de heer Axt die per die datum statutair aftreedt.
- Het jaarverslag van de raad van toezicht over het jaar 2020 is vastgesteld.
- De heer Bindels is per 1 januari 2022 als lid benoemd. Hij zal tevens als lid van de Financiële Commissie fungeren. In dit besluit tot benoeming is het advies van de Ondernemingsraad en van de bestuurder meegenomen.
- De einddatum van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met de bestuurder is bepaald op 30 juni 2023 en dit besluit is inclusief de bijhorende opdracht voor de nog resterende bestuursperiode vastgelegd als addendum op genoemde arbeidsovereenkomst.
- De vaststelling van het bijgestelde reglement raad van toezicht (na jaarlijkse herijking).
- De vaststelling van Informatieprotocol RvB - RvT vast (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 opnieuw niet goed mogelijk om "live" scholingsbijeenkomsten bij te wonen. Een enkele maal heeft een lid een scholing gevolgd.

De zelfevaluatie van de raad van toezicht kon in de zomer wel live plaatsvinden. Als vertrekpunt voor het gesprek hierover hebben alle leden een vragenlijst over het eigen functioneren, het samenspel met de bestuurder en over het functioneren van de voorzitter ingevuld. De gebruikelijke zaken als scherp blijven en het onafhankelijk positie innemen als "critical friend" ten opzichte van de bestuurder blijven belangrijk. 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,

A. Beukman - Zuure, voorzitter en W. Verhage, vicevoorzitter.

BIJLAGE: SAMENSTELLING ORGANEN

Raad van Toezicht

	<i>Functie</i>
mevrouw A.M.A.T. Beukman-Zuure	voorzitter
	vicevoorzitter remuneratiecommissie
de heer drs. R.E. Axt	vicevoorzitter
	voorzitter Remuneratiecommissie
	lid Financiële Commissie
de heer R. de Hollander	lid
	voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid
de heer drs. W. Verhage	lid
	voorzitter Financiële Commissie
mevrouw E. Zeeman-Reuvers	lid
	lid commissie Kwaliteit & Veiligheid

	<i>(neven)functies</i>
A.M.A.T. Beukman - Zuure	bestuurder stichting Gezond op Zuid
	voorzitter regionaal ouderenzorgnetwerk GENERO
	lid Raad van Commissarissen De Zellingen
drs. R.E. Axt	raad van Bestuur Stichting Groenhuijsen
	voorzitter Raad van Toezicht De Lange Wei
	voorzitter Raad van Toezicht MEE West-Brabant
	directeur/eigenaar RonAxt advies & interim management
R. den Hollander	directeur Onderwijsorganisatie Probaz te Terneuzen
	voorzitter Stichting Tomorrowband Zeeuws-Vlaanderen
	voorzitter Stichting Beheer Tomorrowbands Zeeuws-Vlaanderen
	fractievoolger PvdA Terneuzen tot 7 oktober 2021
	raadslid PvdA Terneuzen vanaf 7 oktober 2021
drs. W. Verhage	lid Raad van Toezicht Stichting Allevo voorzitter Financiële Commissie
	lid Raad van Toezicht Juvent voorzitter Auditcommissie
E. Zeeman	directeur HR Amarant

Raad van Bestuur

dr. A.F.I. (Guus) Bannenbergh MPA	
<i>functie</i>	bestuurder
<i>nevenfuncties</i>	voorzitter bestuur Stichting Goed/leven
	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

Beleidsteam

	<i>functie</i>
de heer G. Bannenbergh	bestuurder
mevrouw S. van Beest	secretaresse
de heer S. Buijsse	manager Zorg & Beleving a.i. tot 1 september 2021
mevrouw J. van Drongelen	manager Wonen & Werken Terneuzen & Wonen & Werken Sluis divisiemanager Samen in de Wijk vanaf 1 september 2021
mevrouw P. Elbertsen	bestuurssecretaris
mevrouw M. Elegeert - Begijn	manager Gedrag & Ontwikkeling MVB & EVMB tot 1 september 2021
de heer P. le Feber	manager Financiën
mevrouw C. Filius	manager Organisatieontwikkeling
mevrouw F. Smits	divisiemanager Specialistische Begeleiding vanaf 1 september 2021
de heer G. van de Voorde	manager Facilitair

Centrale Vertegenwoordigersraad

	<i>functie</i>
de heer L. Phernambucq	voorzitter
de heer J. Kouwijzer	vertegenwoordiger RVE Wonen & Werken Sluit lid vicevoorzitter
de heer L. Allaerts	vertegenwoordiger Wonen & Werken Hulst lid
de heer. D. Claes	vertegenwoordiger Kind & Gezin lid
de heer P. Geilleit	vertegenwoordiger Wonen & Werken Terneuzen lid
mevrouw M. Paridaen	vertegenwoordiger Gedrag & Ontwikkeling lid tot 15 september 2021
mevrouw A. Steglich	vertegenwoordiger Gedrag & Ontwikkeling lid vanaf 15 september 2021
de heer A. Kaasjager	vertegenwoordiger Zorg & Beleving lid vanaf 1 januari 2021
mevrouw M. Goossens	ambtelijk secretaris

Ondernemingsraad

	<i>functie</i>
mevrouw G. Jacob	voorzitter
de heer R. Goense	vicevoorzitter
mevrouw V. Bayle	secretaris
mevrouw V. Goossens	lid
mevrouw R. Ireeuw	lid
mevrouw Y. Jansen	lid vanaf 2 september 2021
de heer D. van der Meer	lid
mevrouw M. Schelfhout	lid tot 21 mei 2021
de heer S. Roels	lid
de heer B. Schlärman	lid
mevrouw A. Tieleman	lid vanaf 2 september 2021
mevrouw D. Vandevelde	lid
mevrouw I. Kruithof	lid
mevrouw S. de Waal	lid
mevrouw. L. Vane	ambtelijk secretaris

Klachtencommissie cliënten

	<i>functie</i>
de heer mr. M. Dieleman	plaatsvervangend voorzitter
de heer. drs. L. van Imschoot	lid
de heer. drs. R. Veth	lid tot 31 mei 2021
mevrouw C.A.M. De Laat	lid
Mevrouw R. Davidse	lid vanaf 1 maart 2021
mevrouw L. Aarssen - Kas	ambtelijk secretaris

Klachtenfunctionarissen en cliëntvertrouwenspersonen

mevrouw J. Janssen	Klachtenfunctionaris (Zorgbelang Brabant Zeeland)
de heer W. Rijvers	cliëntvertrouwenspersoon intern tot 1 februari 2021
mevrouw J. Jacobusse	cliëntvertrouwenspersoon intern (Zorgbelang Brabant Zeeland) vanaf 1 februari 2021
mevrouw M. van den Broeke	onafhankelijk vertrouwenspersoon Jeugdhulp Zeeland (Jeugdwet) voor jongeren tot 18 jaar/ouders/verzorgers (Zorgbelang Brabant Zeeland)
mevrouw H. de Zeeuw (LSR)	Clïëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang

Klachtencommissie personeel

	<i>functie</i>
mevrouw M. (Mariëtte) Kuipers	voorzitter
mevrouw H.M. (Heleen) Hamelink	lid
de heer M. (Martin) Thomaes	lid

BIJLAGE: AFKORTINGEN

BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BCP	Bewoners- en Cliëntenplatform
CBT	crisisbeleidsteam
CVR	Centrale Vertegenwoordigersraad
I&A	Informatisering & automatisering
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
KMS	Kwaliteitsmanagementsysteem
LVB	Licht Verstandelijk Beperkt
NHC	Normatieve Huisvestingscomponent
OR	Ondernemingsraad
PNIL	Personeel Niet In Loondienst
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (= organisatieonderdeel)
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ministerie)
VG	Verstandelijk Gehandicaptenzorg
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
Wzd	Wet zorg en dwang