

Jaardocument 2013

Maatschappelijk Verslag

Stichting Bestuur en Toezicht

tri[^]de

Lelystad,

23 april 2014

Voorwoord	2
1. Uitgangspunten van de verslaggeving.....	3
2. Profiel van de organisatie	4
2.1 Algemene gegevens	4
2.2 Structuur van het concern	4
2.3 Kerngegevens	6
2.4 Samenwerkingsrelaties.....	6
3. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	9
3.1 Governancecode: normen van goed bestuur.....	9
3.2 Raad van Bestuur	11
3.4 Bedrijfsvoering	15
3.5 Cliëntenraad	20
3.6 Overige inspraak cliënten en verwanten	22
3.7 Ondernemingsraad	23
4. Beleid, inspanningen en prestaties	26
4.1 Meerjarenbeleid.....	26
4.2 Algemeen beleid	28
4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid.....	30
4.4 Klachten	33
4.5 Cliëntenvertrouwenswerk.....	34
4.6 Personeelsbeleid.....	34
4.7 Samenleving en belanghebbenen.....	38
4.8 Financieel beleid	40
Bijlage 1	41
Bijlage 2	42

Voorwoord

Een stevig fundament

2013 was een goed jaar voor Triade. We hebben onze zorg en ondersteuning verder geprofessionaliseerd. Zo worden incidenten met behulp van de Prisma-methode geanalyseerd en worden de verbeteringen consequent doorgevoerd. De Inspecties voor de gezondheidszorg en jeugdzorg en het zorgkantoor waarderen onze inspanningen en Triade heeft mede daardoor de cliënten van de failliete Stichting "Op me eigen" in zorg kunnen nemen.

We hebben een strategienota opgeleverd waarin de koers voor de komende jaren staat beschreven. Enerzijds is die gericht op het verder professionaliseren van intensieve zorg, in het licht van de ontwikkelingen van de wet langdurige zorg. Anderzijds betreft het de voorbereiding op de transitie naar de gemeente van de jeugdzorg en de ambulante AWBZ-zorg.

Triade levert in het gemeentelijke domein gespecialiseerde zorg dichtbij. Om de overgang zo goed mogelijk te laten verlopen, spannen we ons in om kennis over te dragen en mee te denken over bijvoorbeeld op- en afschalingsmodellen en inkoop. We doen dat in samenwerking met alle betrokken partijen, de gemeente, de provincie, welzijn en andere zorgaanbieders.

De ontwikkelingen in de zorg hebben consequenties voor de medewerkers van Triade.

Van hen wordt verwacht dat zij inspelen op de veranderende wensen van de samenleving, dat zij nog meer gericht zijn op het betrekken van familie en buurt bij de uitvoering van de zorg en alleen dat oppakken wat nodig is.

Maar ook zal door de bezuinigingen niet voor iedereen meer werk zijn bij Triade. Dat betekent dat cliënten hun vaste aanspreekpunt kunnen verliezen. We bereiden onze cliënten en medewerkers daar zo goed mogelijk op voor. Duidelijkheid over de exacte consequenties kunnen gemeenten pas in de loop van 2014 geven.

Triade kijkt vooruit en wil proactief inspelen op de veranderingen. Door de geweldige medewerkers die bij Triade werken, heb ik er vertrouwen in dat we de zorg goed kunnen blijven leveren, waar die nodig is.

Mr. drs. M.A.M. Adriaansens
Raad van Bestuur Triade

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

De Nederlandse Jeugdzorg en AWBZ-zorg wordt bekostigd uit publieke middelen. De (jeugd)zorginstellingen geven uitvoering aan een maatschappelijk vastgestelde opdracht. De jaarverantwoording 2013 van de Stichting Bestuur en Toezicht Triade is, zoals wettelijk verplicht, gebaseerd op het document "Jaarverantwoording Zorginstellingen 2013" en het document "Jaardocument Jeugd en Opvoedhulp 2013".

Triade levert Jeugdzorg en AWBZ-zorg. Jeugdzorg en Opvoedhulpinstellingen zijn verplicht zich te verantwoorden door middel van een maatschappelijk jaarverslag volgens de richtlijnen van het CIBG, een jaarrekening en kwantitatieve gegevens. Deze drie onderdelen worden gedeponereerd in DigiMV. Zorginstellingen die gefinancierd worden via de AWBZ, dienen zich te verantwoorden door het deponeren van een jaarrekening, kwantitatieve gegevens en kwaliteitsgegevens in DigiMV. Hoewel voor AWBZ-instellingen een maatschappelijk verslag niet verplicht is, kiest Triade voor het opmaken van een maatschappelijk jaarverslag van haar AWBZ- en jeugdzorgactiviteiten. Hiermee voldoet Triade zowel aan de eisen van het maatschappelijk verslag Jeugd en Opvoedhulp 2013 als aan de eisen die de accountant stelt aan het directieverslag. Daar waar gewenst vanuit de jaarverantwoording 2013 Jeugdzorg en de verantwoording aan Provincie Flevoland, wordt voor bepaalde onderwerpen specifiek op de jeugdzorg ingegaan.

De jaarverantwoording is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is vastgesteld op 23 april 2014. De Raad van Toezicht heeft in zijn vergadering van 23 april 2014 goedkeuring verleend aan het jaarverslag en de jaarrekening.

Dit jaardocument van Triade wordt in beperkte oplage verspreid en is ter inzage voor belanghebbenden beschikbaar. Het Jaardocument 2013 is vanaf 1 juni 2014 op internet toegankelijk via de website www.jaarverslagenzorg.nl. Een publieksversie van dit jaardocument wordt verspreid aan cliënten, medewerkers en andere stakeholders.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene gegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Bestuur en Toezicht Triade
Adres	Grietenij 17-05
Postcode	8233 BP
Plaats	Lelystad
Telefoonnummer	0320-28 09 25
Identificatienummer Kamer van Koophandel	39068356
E-mailadres (concerncontroller)	bvlieger@triade-flevoland.nl
Internetpagina	www.triade-flevoland.nl

2.2 Structuur van het concern

De Stichting Bestuur en Toezicht Triade is statutair gevestigd in Lelystad. De Stichting is in 1999 opgericht. Eind 2013 bestaat deze holding uit de volgende rechtspersonen (stichtingen):

- Stichting Triade
- Stichting Boschhuis
- Stichting Acomplex
- SWAF
- Stichting Vrienden van het Boschhuis

Statutair zijn alle bestuurlijke en toezichthoudende bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de in de holding deelnemende rechtspersonen eenduidig neergelegd bij de holding Triade.

Bestuur en toezicht

De verdeling van de bevoegdheden tussen de Raad van Toezicht en de bestuurder is vastgelegd in de statuten van de holding. De bestuurder is belast met het bestuur van Triade en is bevoegd om de stichtingen te vertegenwoordigen en rechtsgeldige besluiten te nemen. De bestuurder heeft voor een aantal aangelegenheden, die zijn beschreven in de statuten van stichting Bestuur en Toezicht Triade, de goedkeuring nodig van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht spreekt door goedkeuring van de jaarstukken (inhoudelijk en financieel) impliciet een oordeel uit over de taakuitoefening en de werkwijze van de bestuurder. De remuneratiecommissie heeft regelmatig gesprekken met de bestuurder en bespreekt o.a. haar functioneren. Deze commissie bestaat uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht.

De bestuurder geeft leiding aan het directie- en managementteam van de organisatie, dat bestaat uit drie divisiedirecteuren, manager Zorg, manager Financiën & Informatisering (tevens concerncontroller), manager HR & Kwaliteit, manager Huisvesting, een manager Facilitair & Onderhoud en manager Bestuursbureau (tevens bestuurssecretaris).

De dagelijkse leiding van de organisatie ligt bij de eenhoofdige Raad van Bestuur. De bestuurder heeft bepaalde bevoegdheden gedelegeerd aan directeuren en managers. Dit is vastgelegd in de bevoegdhedenregeling.

Organisatorische structuur

De organisatie is opgebouwd uit teams die cliënten ondersteunen bij wonen, die dagbesteding en/of behandeling verzorgen voor AWBZ-cliënten en die "Jeugd en Opvoedhulp" bieden aan kinderen en gezinnen. Een of meerdere teams vormen een cluster. Een cluster wordt aangestuurd door een clustermanager. De clusters zijn onderdeel van een van de divisies van Triade, te weten divisie Wonen, divisie Jeugd of divisie Dagbesteding, Leren en Werken (DLW). De divisies zijn samen met de afdeling Zorg (de lijn) verantwoordelijk voor het primaire proces; zij bieden zorg en ondersteuning aan de cliënten. De ondersteunende diensten (de staf) Financiën & Informatisering, HR & Kwaliteit, Huisvesting, Facilitair & Onderhoud en het bestuursbureau ondersteunen de divisies in de voorwaardenscheppende sfeer. De afdelingen Financiën & ICT, HR & Kwaliteit en Huisvesting hebben daarnaast ook een control-functie. De lijn en de staf vormen samen de organisatie Triade. Triade wordt geleid door de Raad van Bestuur.

De lijnorganisatie

De organisatie van het primaire proces is opgebouwd uit drie productgeoriënteerde divisies en de afdeling Zorg:

Divisie	Doelgroep & Type zorg
Divisie Wonen	<ul style="list-style-type: none">Mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking, mensen met een lichamelijke beperking, mensen met een chronische psychiatrische beperking met een PGB of een AWBZ-verblijfindicatie VG of GGZ-C, ZZP 1 t/m 8: 24-uurs verblijf individueel of in een groep met zorg en ondersteuning (gedeeltelijk of volledig)
Divisie Jeugd	<ul style="list-style-type: none">Kinderen en gezinnen met een jeugdzorgindicatie: (ambulante) jeugd en opvoedhulp, gezinshuizen, logeervoorzieningen en crisisopvang.Kinderen en adolescenten met een AWBZ-indicatie VG of GGZ-C ZZP 1 t/m 8: (groeps-)behandeling en begeleiding, gezinshuizen en logeervoorzieningen
Divisie DLW	<ul style="list-style-type: none">Cliënten met een intra- of extramurale AWBZ- indicatie VG of GGZ-C ZZP 1 t/m 8: dagbesteding, leer&werkplekken, jobcoachingCliënten met een extramurale AWBZ-indicatie begeleiding: begeleiding en ondersteuning bij zelfstandig wonen.

De stafdiensten

De ondersteunende staf van Triade kent twee soorten taken: de ondersteunende en de controlerende taken. De ondersteunende taken worden vooral verricht ten behoeve van het primair proces. De controlerende taken worden vooral verricht ten behoeve van de bestuurder en de divisiedirecteuren om adequaat te kunnen (bij)sturen en processen te kunnen verbeteren.

Triade kent de volgende ondersteunende afdelingen

Ondersteuning & Control:

- Financiën & ICT
- HR en Kwaliteit
- Huisvesting

Ondersteuning:

- Bestuursbureau
- Facilitair & Onderhoud

Het organogram van Triade is weergegeven in bijlage 1.

Toelatingen

Triade levert zorg die is omschreven in de AWBZ en heeft een contract gesloten met een zorgkantoor in de regio. Triade heeft contracten afgesloten met Achmea Zorgkantoor NV.

In het kader van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) is Triade toegelaten voor de vijf onderscheiden hoofdfuncties: persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf.

Triade levert tevens jeugdzorg die wordt gefinancierd door de provincie Flevoland op basis van subsidiebeschikkingen.

Werkgebied

Het werkgebied van Triade bestrijkt de gehele provincie Flevoland met daarin de gemeenten Noordoostpolder, Urk, Dronten, Lelystad, Zeewolde en Almere. Aan de randen van Flevoland levert Triade ook zorg in aangrenzende gebieden in zuidwest Friesland en in noordwest Overijssel.

2.3 Kerngegevens

Aantal cliënten per zorgvorm jan t/m dec 2013	AWBZ	Jeugdzorg
Wonen (*)	790	76
Ambulant	554	572
Crisistraject/opvang	27	128
Dagbesteding/Dagbehandeling (**)	908	172

Aantal unieke cliënten jan t/m dec 2013	AWBZ	Jeugdzorg
Aantal unieke cliënten	1840	772

(*) Is hetzelfde als binnen Jeugdzorg gebruikelijke termen Verblijf 24-uurs of Residentieel

(**) Is hetzelfde als binnen Jeugdzorg gebruikelijke termen Verblijf Dag of Verblijf Deeltijd

De totale omzet/opbrengsten in 2013 € 79.299.163,-.

De totale formatie in fte 2013: 960 fte

2.4 Samenwerkingsrelaties

De maatschappelijke en politieke trends vragen om steeds meer samenwerking tussen verschillende maatschappelijke partijen zoals zorgorganisaties, welzijnsorganisaties, vrijwilligersorganisaties, woningcorporaties en burgers. Triade werkt op verschillende terreinen samen met andere partijen.

Samenwerken met de overheid

De gemeenten bereiden zich voor op de transities AWBZ en Jeugdzorg. In dat kader organiseren zij projecten en werkgroepen om kennis te vergaren en samen met maatschappelijke en zorgorganisaties de ondersteuning aan kwetsbare burgers vorm te geven vanaf 2015. Triade is in alle gemeenten in Flevoland gesprekspartner en deelnemer aan projecten.

De gemeenten en de provincie Flevoland trekken in de voorbereiding van de transitie Jeugdzorg grotendeels gezamenlijk op met de belangrijkste jeugdzorgaanbieders in Flevoland. In 2012 tekenden de partijen hiertoe een convenant. Een deel van de lumpsumfinanciering van de provincie is geormerkt als experimenteergeld om producten te ontwikkelen die passen in de nieuwe vormgeving van jeugdzorg onder regie van de gemeenten. Met dit geld zijn proeftuinen ontwikkeld.

Samenwerken met onderwijs

Een van de proeftuinen betreft het doorontwikkelen van het product Sterk in de Klas. Triade is met Sterk in de Klas een ketenpartner van het onderwijs. Door samenwerking te zoeken en expertise te bundelen wordt Sterk in de Klas ontwikkeld zodat kinderen optimaal kunnen profiteren van de onderwijs-leersituatie door versterking van hun sociaal-emotionele ontwikkeling. De methode maakt het mogelijk kwetsbare kinderen tijdig te signaleren, zodat hulp zo licht mogelijk en zo dicht mogelijk bij huis kan worden ingezet. De hulpvraag van het kind wordt integraal beantwoord door hulp aan het kind, zijn gezin en zijn leerkrachten en wordt ingebed in de schoolsituatie van het kind.

In het kader van het project Meedoen en Sport werkt Triade samen met ROC Flevoland. Studenten aan het ROC lopen stage bij Triade en stimuleren en ondersteunen cliënten om meer te gaan bewegen. De activiteiten die de studenten organiseren zijn laagdrempelig. Wanneer de stages zijn afgerond nemen begeleiders van Triade de bewegingsprogramma's over.

Samenwerken met kinderopvang

Triade is met Sterk in de Kinderopvang een ketenpartner van de kinderopvang door samenwerking, het bundelen en uitwisselen van expertise. Triade en kinderopvangorganisaties realiseren samen kwalitatief goede ondersteuning rondom het hele gezin. Triade werkt o.a. samen met UK kinderopvang en De Schoor Peuterspeelzalen in Almere.

Via de methode Sterk in de Kinderopvang wil Triade integrale 'zorgarrangementen' bieden in de kinderopvang in Flevoland. Qua werkwijze sluit Sterk in de Kinderopvang naadloos aan op Sterk in de Klas.

Jeugdzorg en ketenvorming

In 2010 heeft Triade het samenwerkingsprotocol tussen jeugdzorgaanbieders en Bureau Jeugdzorg Flevoland ondertekend. Het doel van dit protocol is het afstemmen van de werkprocessen tussen Bureau Jeugdzorg Flevoland en de jeugdzorgaanbieders in Flevoland op de raakvlakken waar Bureau Jeugdzorg en de zorgaanbieders met elkaar te maken krijgen. De werkprocessen zijn altijd gericht op een wijze die vanuit het perspectief van de cliënt zo optimaal mogelijk zijn. In 2013 is dit protocol leidend geweest. Op onderdelen is, ter voorbereiding op een nieuwe werkwijze na de transitie jeugdzorg, afgeweken van de gebruikelijke werkwijze. Zoals bijvoorbeeld zorg zonder indicatie. Hierbij is intensief samengewerkt met gemeenten in Flevoland en andere jeugdzorgpartners.

Provincie Flevoland werkt vanaf 2010 aan een gezamenlijk beleidsinformatie-systeem voor de Jeugdzorg. Het beoogd eindresultaat is betrouwbare informatie over de vraag, wachtlijsten, behandelaanbod en -duur, het effect en de prospectieve wachttijden op cliëntniveau Jeugdzorg en uitgesplitst naar de gemeenten. De ADD groep heeft in opdracht van de provincie Flevoland een beleidsinformatiesysteem ontwikkeld. Triade werkt mee aan het beschikbaar stellen van de gegevens; de systemen van Triade zijn hierop ingericht.

In 2013 heeft de ADD groep op landelijk niveau in opdracht van CBS een gegevens uitvraag gedaan ten behoeve van de transitie jeugdzorg. Triade heeft hieraan mee gewerkt en de gevraagde gegevens beschikbaar gesteld na borging van de privacy.

ESAR is de Flevolandse Verwijsindex Risicojeugdigen (VIR) en staat voor Elektronisch Signaleringsysteem Alle Risicojeugd. ESAR is een internetprogramma, bedoeld om risicojeugd (jeugdigen met problemen op meerdere leefgebieden) vroegtijdig te signaleren en te ondersteunen. Het systeem helpt daarmee te voorkomen dat de problemen van deze jeugdigen verergeren. Triade neemt deel aan ESAR; de jeugdzorgprofessional maken gebruik van deze verwijsindex.

Samenwerken met andere zorgorganisaties

Triade werkt samen met verschillende zorgorganisaties voor verschillende doelgroepen cliënten. De ondersteuningsbehoefte van de cliënt en de kwaliteit van zorg is leidend bij de samenwerking.

In Almere bundelen Triade en Interaktcontour krachten. De cliënten van Triade met een VG-indicatie (verstandelijk gehandicapten) en de cliënten van Interakt Contour met een NAH-indicatie (Niet aangeboren hersenletsel) werken samen in het Atteljee, een dagbestedingslocatie. Zij worden ondersteund door medewerkers van Triade en Interakt Contour.

Tevens in Almere zijn – op verzoek van de gemeente – Triade, Interakt Contour, Kwintes (GGZ) en de Schoor (welzijnsorganisatie) een pilot gestart om te oefenen met het op- en afschalen van ondersteuning in de wijk. De drie zorgorganisaties hebben ervaring met verschillende doelgroepen en de Schoor heeft ervaring met welzijnswerk. Dit project wordt ondersteund door In voor Zorg, een programma voor de langdurige zorg van het ministerie van VWS en Vilans, kenniscentrum langdurende zorg.

Op het Geldersehout werkt Triade in een maatschap samen met 's Heeren Loo en biedt 24-uurszorg aan in totaal 37 MVG-cliënten. Door krachten te bundelen zijn Triade en 's Heeren Loo in staat deze cliënten met een complexe zorgvraag te ondersteunen en een zinvolle dagbesteding te bieden. Een aantal cliënten, die op deze locatie wonen, helpt Staatsbosbeheer het bosperceel waar de locatie is gevestigd, te onderhouden.

Carante Groep

Triade is aangesloten bij de landelijke Carante Groep. In de Carante Groep werken verschillende zorgorganisaties, zowel uit de VG-sector als de VVT-sector, samen op inhoudelijk en voorwaardenscheppend terrein. Deze samenwerking krijgt gestalte in projecten en activiteiten op het gebied van personeel en organisatie, huisvesting, financiën, informatisering & automatisering en zorgontwikkeling. De gezamenlijke aanpak levert aanzienlijke efficiencyvoordelen op, bijvoorbeeld bij de gezamenlijke inkoop van automatiseringssystemen. Triade kan ook een beroep doen op de specialistische kennis die aanwezig is binnen de organisaties aangesloten bij Carante Groep. Die expertise van Carante Groep is divers: van juristen en organisatieadviseurs tot bouwkundigen en veiligheidsadviseurs. De bestuurder van Triade is vicevoorzitter van het bestuurdersoverleg van Carante Groep, waarin het strategisch beleid van Carante Groep wordt besproken.

3. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

3.1 Governancecode: normen van goed bestuur

De Raad van Toezicht en de bestuurder van Triade onderschrijven de algemene opvattingen in de zorg over goed bestuur, toezicht en verantwoording ('good governance') zoals samengebundeld in de Zorgbrede Governancecode. De statuten voldoen aan de opvattingen in de Governancecode Zorg.

Kwaliteit en veiligheid

De Governancecode vraagt een kritisch en strikt toezicht op kwaliteit en veiligheid. De bestuurder bewaakt de kwaliteit en veiligheid van zorg voortdurend. Kwaliteit en veiligheid zijn een vast agendapunt tijdens periodieke verantwoordingsgesprekken met het management. Daarnaast rapporteren de incidentencommissie en de kwaliteitsmanager periodiek aan de bestuurder.

De periodieke managementrapportages, de rapportages van de incidentencommissie en de rapportages naar aanleiding van in- en externe kwaliteitsaudits worden besproken in de Raad van Toezichtvergadering.

Risicomanagement

Triade heeft in 2013 het integrale risicobeleid vastgelegd in een procedure, waarmee het continue bewaken van de risico's in de organisatie onderdeel is geworden van de planning- en controlcyclus. Het doel van deze procedure is (veiligheids)risico's in kaart brengen en deze periodiek analyseren, om zo de kans op en impact van deze risico's te verkleinen. Jaarlijks wordt een risicoanalyse uitgevoerd waarbij (veiligheids)risico's worden geïnventariseerd en geanalyseerd. Vervolgens worden beheersmaatregelen geformuleerd. Triade heeft een risicomanager benoemd die verantwoordelijk is voor periodieke audit van het integrale risicobeleid. In de jaarlijkse directiebeoordeling wordt het functioneren en de uitkomsten van het integrale risicobeleid beoordeeld. De uitkomsten van de risicoanalyse en de directiebeoordeling met daaruit voortvloeiende verbeterplannen, worden besproken met de Raad van Toezicht.

Zorgcontinuïteitsplan

Triade heeft de verantwoordelijkheid voor de veiligheid en gezondheid van zijn cliënten en medewerkers. In de Wet op de Veiligheidsregio's, de Wet Publieke Gezondheid, de Wet Toelating Zorginstellingen, de Kwaliteitswet zorginstellingen en de Wet BIG zijn bepalingen opgenomen die verplichtingen opleggen aan zorgzorginstellingen over voorzieningen die zij moeten treffen bij calamiteiten en rampen en de voorbereiding hierop. Belangrijker nog dan de wettelijke plicht is dat Triade in de praktijk calamiteiten en rampen zoveel mogelijk voorkomt en de risico's tot een minimum beperkt.

In 2013 heeft Triade een zorgcontinuïteitsplan opgesteld. Het zorgcontinuïteitsplan beschrijft hoe Triade de continuïteit van zorg vorm geeft tijdens calamiteiten en rampen. Doel van zorgcontinuïteitsmanagement is het waarborgen of herstellen van het primaire zorgproces, met zo minimaal mogelijke gevolgen voor cliënten en medewerkers. Het zorgcontinuïteitsplan is een deelplan naast het rampenplan van de gemeenten en de ontruimingsplannen van Triade. Het zorgcontinuïteitsplan treedt in werking wanneer er sprake is van een grote ramp of calamiteit die wordt opgeschaald volgens de GRIP¹-procedures. Binnen de GRIP heeft Triade te maken met de GHOR. GHOR staat voor 'geneeskundige hulpverleningsorganisatie in de regio' en deze is onder meer belast met de coördinatie, aansturing en regie van de geneeskundige hulpverlening. In geval van een opgeschaalde calamiteit of ramp, doet Triade een beroep op de GHOR. Hierbij moet worden gedacht aan alarmering,

¹ Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure

opvangcapaciteit, vervoer en informatieverstrekking. Triade blijft zelf verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering van de (geneeskundige) hulpverlening. De Wet op de Veiligheidsregio's verplicht Triade om afspraken te hebben over opgeschaalde zorg binnen de zorgketen.

In het kader van het zorgcontinuïteitsplan heeft het crisismanagementteam in september 2013 een calamiteitentraining gevolgd. Dit heeft tot een verbeterd inzicht geleid in de interne rolverdeling bij rampen of calamiteiten. De verbeterpunten zijn verwerkt in het zorgcontinuïteitsplan.

Nevenfuncties

Jaarlijks worden de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur in kaart gebracht. Geëvalueerd wordt of deze nevenfuncties kunnen leiden tot belangenverstremming of een uitvoering van de functie in de Raad van Bestuur of Raad van Toezicht kunnen belemmeren. De Wet Bestuur en Toezicht en kaders van de NVTZ worden gevolgd.

Klokkenluidersregeling

Triade hanteert een klokkenluidersregeling die regelt dat werknemers (of anderen die in een contractuele relatie tot Triade staan) ernstige misstanden in de onderneming op een veilige manier kunnen melden. Deze regeling is gepubliceerd op de website en op het intranet/DMS² van Triade.

Scholing voor de leden van de Raad van Toezicht

De bestuurder en de Raad van Toezicht van Triade bespreken tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht op welke onderdelen behoefte is aan individuele of collectieve bij- of nascholing. Nieuwe leden van de Raad van Toezicht volgen – indien noodzakelijk – een scholingsprogramma, gericht op de zorgorganisatie en op de verantwoordelijkheden als toezichthouder. Leden van de Raad van Toezicht zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ). Door middel van themabijeenkomsten verdiept de Raad van Toezicht zijn kennis van de organisatie en de sector.

Informatievoorziening voor de Raad van Toezicht

In de statuten is specifiek een paragraaf opgenomen over de informatievoorziening aan de Raad van Toezicht. De informatievoorziening wordt beschreven in een informatieprotocol, dat is vastgesteld in 2013. In dit informatieprotocol is aangegeven welke informatie de bestuurder aan de toezichthouders verstrekt met welke frequentie en in welke vorm. De bestuurder rapporteert regelmatig aan de Raad van Toezicht over de stand van zaken met betrekking tot de ontwikkeling van de strategie en het beleid van de stichting en over de kwaliteit en veiligheid van zorg.

In het reglement Raad van Toezicht zijn naast elementen als taken en werkwijze, ingestelde commissies, honoraria etc. ook de rechten en plichten vastgelegd van zowel de Raad van Toezicht als de afzonderlijke toezichthouders om zelf bij de bestuurder en/of externe accountant informatie in te winnen.

De dialoog met belanghebbenden

Triade vindt het belangrijk medewerkers en cliënten goed te informeren en te betrekken bij het ontwikkelen. Rond de thema's transitie AWBZ naar gemeenten en transitie Jeugdzorg naar gemeenten, heeft Triade in 2013 zowel voor cliënten als voor medewerkers informatiebijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten was veel tijd beschikbaar om in gesprek te gaan.

In 2013 heeft Triade haar strategie herijkt. De strategienota is tot stand gekomen in dialoog met een brede groep belanghebbenden: op middenkader-, medewerkers- en cliëntenbijeenkomsten is input verzameld. Belangrijke stakeholders zoals

² Documentmanagementsysteem

collega-zorgaanbieders, woningcorporaties, welzijnsinstellingen en gemeentebestuurders, hebben tijdens een expertbijeenkomst hun visie gegeven op de toekomstplannen van Triade. Hun inbreng heeft geleid tot een aanscherping van de strategie en een breed draagvlak bij belanghebbenden. Tevens hebben de ondernemingsraad en cliëntenraad meegedacht en geadviseerd over de strategienota.

Honorering leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

Sinds 2011 wordt in de begroting een afzonderlijk budget opgenomen voor de Raad van Toezicht. Voor de bezoldiging worden de richtlijnen van de NVTZ met inachtneming van de Wet Normering Topinkomens gevolgd. Eind 2012 is de bezoldiging voor 2013 vastgesteld door de Raad van Toezicht.

3.2 Raad van Bestuur

Triade is in 2013 het gehele jaar bestuurd door mevrouw mr. drs. M.A.M. Adriaansens.

Samenstelling Raad van Bestuur Triade in 2012

Periode	Naam	Functie	Nevenfuncties
Vanaf 16 november 2009	Mr. drs. M.A.M. Adriaansens	Bestuurder	Carante Groep – vicevoorzitter GGNet – lid Raad van Toezicht Larensche Mixed Hockey Club te Laren (NH) – voorzitter

In het reglement van de Raad van Toezicht is geregeld op welke wijze verantwoordelijkheden, besluitvorming, omgaan met medezeggenschap en verantwoording plaatsvindt. Ook is beschreven op welke wijze het functioneren van de bestuurder met de Raad van Toezicht wordt geëvalueerd en hoe belangenverstremming bij de bestuurder wordt voorkomen door o.a. openheid over nevenfuncties. De remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder.

De bestuurder wordt bezoldigd conform de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Zorgdirecteuren (NVZD). De bezoldiging voldoet aan de Wet Normering Topinkomens. In het verslagjaar heeft er geen aanpassing van de bezoldigingssystematiek plaatsgevonden. De bestuurder krijgt geen vaste onkostenvergoeding. Eventuele onkosten van de bestuurder worden volgens de gebruikelijke systematiek binnen de instelling gedeclareerd. Voor de overige arbeidsvoorwaarden voor de bestuurder wordt de CAO GZ gehanteerd.

3.3 Toezichthouders - Raad van Toezicht

Verantwoording

De Raad van Toezicht (RvT) heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Ook staat hij de bestuurder met advies ter zijde.

De raad is zodanig samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de bestuurder en welk deelbelang ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

De Raad van Toezicht werkt conform de Zorgbrede Governancecode 2010

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Triade bestond in 2013 tot 1 juli 2013 uit zeven leden. Twee leden zijn per 1 juli 2013 vertrokken in verband met het aflopen van hun zittingstermijn. De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van 7 november 2012 besloten voorlopig geen vacature te stellen. Met vijf leden voldoet de Raad van Toezicht aan het minimaal aantal leden volgens de statuten van Stichting Bestuur en Toezicht Triade. De Raad van Toezicht veronderstelt met de overgebleven vijf leden de gewenste expertisegebieden te kunnen invullen. Er is een rooster van aftreden vastgesteld. Voor de werving van nieuwe leden is een profielschets opgesteld.

Met het vertrek van de vicevoorzitter heeft de Raad van Toezicht uit zijn midden mevrouw Jonkman als nieuwe vicevoorzitter benoemd. De verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn in de statuten van Bestuur en Toezicht Triade opgenomen. De taken en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren. In 2014 zal deze plaats vinden onder begeleiding van een externe begeleider.

Commissies

Sinds 2013 kent de Raad van Toezicht van Triade drie commissies. Naast de auditcommissie en de remuneratiecommissie is de commissie Kwaliteit & Veiligheid toegevoegd. Deze commissies worden gevormd door een afvaardiging van de Raad van Toezicht.

De auditcommissie werkt volgens een reglement. In dit reglement zijn het aandachtsgebied, de taken en de bevoegdheden van de commissie beschreven. De auditcommissie heeft een adviserende rol naar de bestuurder en bereidt de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor. Daarnaast heeft de commissie de bevoegdheid om onderzoek in te stellen. De auditcommissie heeft in 2013 vijfmaal vergaderd met de bestuurder, de concerncontroller en de manager Huisvesting. De remuneratiecommissie wordt volgens het reglement van de Raad van Toezicht gevormd door de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. Aan de remuneratiecommissie is het bepalen van de arbeidsvoorwaarden, de bezoldiging en het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken met de bestuurder, gedelegeerd.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid komt tweemaal per jaar bijeen met de bestuurder en de manager Zorg. Op de agenda staan onderwerpen die te maken hebben met de kwaliteit en veiligheid van zorg zoals het kwaliteitsmanagementsysteem, incidenten, vrijheidsbeperkende maatregelen, inspectiebezoeken en het zorgcontinuïteitsplan.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft in 2013 zesmaal vergaderd. De agenda bevat een aantal vaste agendapunten als kwaliteit, financiën en vastgoed(projecten). Daarnaast vullen actuele onderwerpen de agenda zoals de voorbereiding op de transitie AWBZ en jeugdzorg en organisatieontwikkelingen. De algehele voortgang wordt periodiek besproken aan de hand van de managementrapportages. De voorzitter van de Raad van Toezicht en de bestuurder bereiden de vergaderingen voor.

Naast de reguliere vergaderingen houdt de Raad van Toezicht tweemaal per jaar een themabijeenkomst. In deze bijeenkomsten worden een of meerdere onderwerpen uitgediept. De volgende thema's zijn in 2013 extra belicht: Beleid vrijheidsbeperkende maatregelen, mededingingsrecht en aanbestedingsrecht en strategische samenwerking in de toekomst.

Tweemaal per jaar sluit een afvaardiging van de Raad van Toezicht aan bij vergaderingen van de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Daarnaast vindt jaarlijks een ontmoeting plaats tussen de Raad van Toezicht, de bestuurder, de ondernemingsraad, de cliëntenraad en het directie- en

managementteam van Triade. Dit jaar is samen nagedacht over "veranderingen in de zorg". Wat betekent dit voor cliënten en medewerkers?

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

Algemeen beleid

- Maatschappelijk Jaarverslag 2012 Stichting Bestuur en Toezicht Triade
- Kadernota 2014.
- Jaarplan Jeugd 2014.
- Strategienota 2014-2018.
- Reorganisatieplan "Toekomstbestendig Triade".

Financiën

- Jaarrekening 2012 Stichting Bestuur en Toezicht Triade.
- Begroting 2014.
- Investeringsbegroting 2014.
- Mandatering bestuurder voor investeringen tot 250.000 euro binnen de omvang van de voorziening huisvestingstransitie.
- Voorziening ten behoeve van reorganisatie onder voorbehoud van goedkeuring accountant.

Vastgoed

- Huurovereenkomst voor een deel van de bibliotheek met gemeente Noordoostpolder ten behoeve van bundeling dagbestedingsactiviteiten.
- Onderverhuur pand Europalaan te Emmeloord.
- Opzegging huurovereenkomst Zuiveringsweg te Lelystad.
- Huurovereenkomst voor bedrijfsruimten in het pand aan de Grietenij voor 5 jaar ten behoeve van bundeling dagbestedingsactiviteiten.

Organisatie Raad van Toezicht

- Wet Bestuur en Toezicht: nieuwe benoemingen voor toezichthoudende functies bij andere grote rechtspersonen worden gemeld in de Raad van Toezichtvergadering.
- Wet Normering Topinkomens: de bezoldiging van de toezichthouders incl. BTW wordt aangepast binnen de normering van de WNT.
- Informatieprotocol Raad van Toezicht.
- De heer J. Oudhof per 1 januari 2014 herbenoemd als voorzitter van de Raad van Toezicht.
- Mevrouw G.M.C. Jonkman-Jansen per 1 juli 2013 benoemd als vicevoorzitter.
- Vergaderplanning 2014.

Andere specifieke onderwerpen die in 2013 zijn besproken:

- Organisatieontwikkeling in het kader van de voorbereiding op transities AWBZ en Jeugdzorg.
- Casus Pilotenweg: integrale verantwoordelijkheid veiligheid op locaties.
- Risicoparagrafen.
- Periodieke managementrapportages.
- Kwaliteitsrapportages zoals incidentenrapportage, kwaliteitskader VG, directiebeoordeling.
- Maatschap Geldersehout: begroting 2013 en voortgang.
- Bezoeken inspecties gezondheidszorg en jeugdzorg, en arbeidsinspectie.
- Verhuizing centraal bureau.
- Informatiebeveiligingsbeleid.
- Vastgoedtransities.
- Carante Groep-aangelegenheden o.a. jaarplan 2013, Elektronisch Cliëntendossier en ICT-infrastructuur.
- Samenwerking in het kader van de WMO.

Wijze van overleg met de externe accountant

De Raad van Toezicht heeft in 2013 de jaarrekening en het accountantsverslag 2012 besproken met de externe accountant. De accountant sloot tevens aan bij de bespreking van de managementletter 2013 in de auditcommissie.

Toezicht op prestaties

In 2013 heeft de bestuurder de strategie en het meerjarenbeleid herijkt. De strategienota 2014-2018 is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De kadernota wordt jaarlijks opgesteld door de bestuurder en vloeit voort uit het meerjarenbeleid dat is vastgelegd in de strategienota. De kadernota beschrijft de aandachtspunten en de kritieke prestatie-indicatoren voor het komende jaar. Door vaststelling van de jaarlijkse kadernota van de bestuurder ziet de Raad van Toezicht toe op de strategie en de prestaties van Triade. De kadernota vormt de basis voor de jaarplannen.

In 2013 rapporteerde de bestuurder periodiek (4-maandelijks) over zowel de kwalitatieve als financiële prestaties van de organisatie. Tijdens de bespreking van de managementrapportages is tevens aandacht voor (het functioneren van) de interne beheers- en controlesystemen en voor de analyse van de uitkomsten in de rapportage. Aanvullend op de managementrapportage informeert de bestuurder de Raad van Toezicht aan het eind van iedere periode met een risicoparagraaf over de te verwachten risico's en de manier waarop deze beheerst worden. Tijdens iedere Raad van Toezichtvergadering worden de meest recente exploitatiecijfers en liquiditeitscijfers besproken.

Samenstelling Raad van Toezicht Triade 2013

Naam/ Geboortedatum	Functie en zittingstermijn	Werkzaamheden/nevenfuncties
De heer drs. J. Oudhof 18-12-1947	Voorzitter Lid auditcommissie 1-01-2014/ 01-01-2018 Niet herkiesbaar	Lid Raad van Toezicht van de Stichting Bibliotheek Noordwest-Veluwe
De heer drs. J.W. de Vletter 10-6-1945	Vicevoorzitter tot 1 juli 2013 Afgetreden per 1 juli 2013	Prins Bernhard Cultuurfonds Flevoland Han Lammers Fonds Bestuurslid Stichting Vrienden van het Almeers Jeugd Symfonie Orkest Bestuurslid Stichting Bosland Almere Bestuurslid Stichting Grunerie te Oegstgeest Bestuurslid Stichting Willem van Genk Bestuurslid Stichting Casa Casla – Almere Adviseur Stichting Dutch Garantie Fund for Housing Adviseur gemeente Almere inzake woningbouw en ruimtelijke ordening. Voorzitter Stichting Vrienden van het Boschhuis

Naam/ Geboortedatum	Functie en zittingstermijn	Werkzaamheden/nevenfuncties
Mevrouw G.M.C. Jonkman- Jansen 4-4-1949	Lid op voordracht Ondernemingsraad Vicevoorzitter vanaf 1 juli 2013 01-01-2012/ 01-01-2016 Niet herkiesbaar	Voorzitter Raad van Commissarissen Sportbedrijf Lelystad Voorzitter Bestuur Centrum Kunst en Cultuur De Kubus
Mevrouw W.L. de Ru MBA 21-4-1955	Lid op voordracht Centrale Cliëntenraad Afgetreden per 1 juli 2013	Lid Raad van Toezicht van het Roelof van Echten college te Hoogeveen Bestuurder Stichting Vrienden van het Boschhuis ³
De heer drs. ing. L. T. van Bloois 16-10-1954	Lid Voorzitter auditcommissie 01-01-2012/ 01-01-2016 Niet herkiesbaar	Algemeen directeur Cyclus NV Lid Raad van Toezicht Flevolandschap
De heer drs. E. Sloot 5-11-1947	Lid Lid kwaliteitscommissie 01-01-2012/ 01-01-2016 Niet herkiesbaar	Voorzitter Raad van Bestuur GGZ Westelijk Noord-Brabant Voorzitter Raad van Toezicht Jan van Es instituut Vicevoorzitter Raad van Toezicht Merem behandelcentra Bestuurder Stichting Vrienden van het Boschhuis ¹ Statenlid Provincie Flevoland
Mevrouw T.A.M. Roelofs 01-01-1956	Lid Lid kwaliteitscommissie 01-10-2011/ 01-10-2015 Herkiesbaar	Voorzitter Raad van Bestuur De Stek Jeugdhulp Bestuurslid Jeugdzorg Nederland Voorzitter Samenwerkende Jeugdzorginstellingen Zuid-Holland Bestuurslid PGGM

3.4 Bedrijfsvoering

Uitgangspunten van de bedrijfsvoering

De uitgangspunten van de bedrijfsvoering van Triade zijn kwalitatief goede, veilige en rechtmatige zorg verlenen binnen het door de zorginkopers (financiers) gestelde financiële en kwaliteitskader. Continuïteit van zorg is van wezenlijk belang voor onze cliënten en voor de organisatie.

De wereld om ons heen is aan het veranderen. Zorgorganisaties dienen actiever dan in het verleden te anticiperen op de risico's die dit met zich meebrengt. Een gezond weerstandsvermogen is een randvoorwaarde voor het borgen van de continuïteit. In 2013 is een belangrijke bijdrage geleverd aan deze randvoorwaarde.

³ functies uit hoofde van de bestuursfunctie bij Triade.

Afdelingen Intake en CPR

In 2012 is er een ontwikkelplan ingediend voor het herstructureren van de afdeling Intake. De implementatie heeft voor een groot deel in 2013 plaatsgevonden. In 2014 wordt het laatste deel geïmplementeerd. Dan is naar verwachting de kanteling in de lijnorganisatie (cliënt en begeleider staan centraal) vormgegeven en kan hierop worden aangesloten.

Er is capaciteit vrijgespeeld voor de marketingfunctie. Het plaatsingsberaad is onder voorzitterschap van de zorgmakelaar verder geprofessionaliseerd. Hierdoor is er meer zicht op (toekomstige) open plaatsen en kan de bezetting beter gemanaged worden. Dit heeft in 2013 geresulteerd in een laag frictiepercentage. Daarnaast maakt dit de organisatie dusdanig flexibel dat er snel ingespeeld kan worden op nieuwe ontwikkelingen. Triade heeft in een zeer kort tijdbestek voor 40 cliënten van een failliete organisatie de continuïteit van zorg geregeld.

De afdelingen Intake en CPR zijn in 2013 onder aansturing van één manager gebracht. De afdelingen Intake en CPR verzorgen en/of faciliteren de totale keten van logistieke en administratieve taken van 'cliënt kiest voor Triade' tot aan 'de geleverde zorg is gefactureerd'.

Risicobeheersing

Voor 2013 is een Intern Controleplan opgesteld dat is afgestemd met de externe accountant. Over de voortgang is periodiek gerapporteerd. De controller AO/IB is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Intern Controleplan. Het Intern Controleplan is een onderdeel (instrument) van het integrale risicobeleid. In 2013 is er een nieuwe controller AO/IB aangesteld, die tevens risicomanager is.

Naast de risicoparagraaf op concernniveau stellen de divisiedirecteuren en managers stafdiensten vanaf het derde trimester 2013 een risicoparagraaf op. Dit is een integrale paragraaf waarin de directeuren/managers de risico's benoemen die zij binnen hun divisie/afdeling signaleren en hoe zij hierop anticiperen. De risicoparagrafen worden tijdens de periodieke verantwoordingsgesprekken met de bestuurder besproken. De risicoparagraaf is een onderdeel (instrument) van de integrale risicomatrix.

Planning & controlcyclus

In 2013 is een overall planning gemaakt voor o.a. de jaarverantwoording, de zorgverkoop, deerschikking, de kaderbrief, de jaarplannen, de begroting en de trimestergesprekken. De meest cruciale (financiële) KPI's worden maandelijks op concernniveau gemonitord en besproken in het directieberaad (DB). Afwijkingen ten opzichte van de begroting/norm worden maandelijks op diverse niveaus geanalyseerd. Hierdoor kan adequaat worden (bij)gestuurd. De productie wordt kritisch gevolgd, en opbrengsten en kosten zijn voorspelbaar.

De zorgverkoop is verder geprofessionaliseerd en daarmee is een goede basis neergezet voor de offerte/aanbestedingstrajecten met gemeenten in 2014.

De viermaandelijke verantwoordingsrapportages en gesprekken zijn inhoudelijk verbeterd. Van de PDCA cyclus worden de "check" en "act" beter vormgegeven. Het verbeterregister ondersteunt dit proces. De KPI's zijn opnieuw gedefinieerd en in het directieberaad vastgesteld.

Businessmodel

Triade werkt vanaf 2012 met resultaatsturing op divisie-, cluster- en locatieniveau. Opbrengsten en kosten horen in evenwicht te zijn. De rapportages in de software zijn hierop aangepast en er is zicht op de verschillende financieringsstromen.

Hiermee kan gestuurd worden op (financieel) gezonde locaties. Door solidariteit op locatieniveau kan op een transparante wijze verantwoording worden afgelegd over de opbrengsten en kosten per cliënt.

Binnen de divisie wonen is onderscheid gemaakt tussen locatiegebonden zorg, waarbij de zorg per definitie op een locatie van Triade wordt geboden, en cliëntgebonden zorg waarbij de zorg in de omgeving van de cliënt kan worden georganiseerd.

Er is een strikte scheiding gemaakt tussen de zorg- en de huisvestingsexploitatie. Resultaat op huisvesting wordt gebruikt om anticiperend op de stelselwijzigingen de transitie van de vastgoedportefeuille vorm te geven.

Treasury

In het treasuryjaarplan 2013 zijn de algemene doelstellingen, zoals die zijn omschreven in het treasurystatuut, in relatie tot interne en externe ontwikkelingen (marktvisie) vertaald naar concreet beleid. Specifieke doelstellingen vanuit de kaderbrief zijn ook meegenomen. Het treasuryjaarplan is onderdeel van de reguliere jaarplancyclus.

Eind 2013 is in de treasurycommissie het jaarplan 2013 geëvalueerd en het jaarplan 2014 vastgesteld. De treasurycommissie bestaat uit de bestuurder, de concerncontroller, de controller AO/IB, de manager FA en de treasurer van de Carante Groep. Het treasuryjaarplan 2013 is conform planning uitgevoerd. Het treasuryjaarplan 2013 is in de auditcommissie besproken en de Raad van Toezicht heeft het treasuryjaarplan ter informatie ontvangen.

Triade beschikt over een meerjarenliquiditeitsprognose. De jaarprognose 2013 is gespecificeerd naar een maandprognose. Per maand wordt de liquiditeitsprognose geconfronteerd met het werkelijke verloop van de liquiditeit. Over 2013 bleek de prognose doelmatig. De werkelijke uitkomst van de liquiditeit is gunstiger dan de prognose.

In 2013 zijn voorbereidingen getroffen voor het omzetten van een geborgde lening naar de Nederlandse Waterschapsbank. Deze lening heeft een renteconversiemoment begin 2014 en kan met gunstige voorwaarden, passend binnen het renterisicovolume, overgezet worden.

Het overschot aan liquide middelen is vanwege risicospreiding weggezet op deposito's of spaarrekeningen bij drie banken.

Horizontaal toezicht

In 2013 zijn er eerste verkenningen geweest met de belastingdienst om te komen tot een convenant voor horizontaal toezicht. Dit is in de auditcommissie besproken en de voorzitter van de Raad van Toezicht heeft de eerste bijeenkomst met de belastingdienst bijgewoond. In het tweede kwartaal van 2014 wordt een compliance onderzoek gestart.

ICT

Binnen Triade zijn de meeste werkprocessen in grote mate afhankelijk van een stabiel en correct werkende ICT-infrastructuur. Met een relatief beperkt budget wordt de basisinfrastructuur onderhouden en ingespeeld op nieuwe mogelijkheden. In het afgelopen jaar zijn voorbereidingen getroffen om de infrastructuur (nog meer) te baseren op MicroSoft technologie. Triade denkt met deze standaardisatie de ICT-middelen efficiënter te kunnen inzetten. Daarnaast wil Triade hiermee sneller innovaties vorm kunnen geven op het vlak van informatievoorziening.

Het beperken van risico's op disfunctioneren van de ICT-infrastructuur vraagt blijvende aandacht. Ook stelt de wet- en regelgeving steeds hogere eisen aan zorgorganisaties voor wat betreft de inrichting van de informatiebeveiliging. In 2013 is Triade gestart met het project Informatie Beveiliging, met als doel zich eind 2014 te certificeren conform NEN 7510.

Triade heeft eind 2013 een pilot "beelddellen" opgestart bij een flink aantal cliënten. Het doel is deze vorm van domotica in de praktijk te testen en zodoende ook een opmaat te creëren voor verdere ontwikkeling van nieuwe (op slimme technologie gebaseerde) zorgproducten.

Samen met andere stichtingen binnen Carante Groep blijft Triade zoeken naar samenwerking om een elektronisch cliëntendossier te ontwikkelen dat past bij de eisen van de tijd. Een reeds gezamenlijk geformuleerd pakket van eisen is het vertrekpunt. Triade participeert in de projectorganisatie van Carante Groep en heeft voor de implementatie binnen de eigen organisatie een projectplan opgesteld en een projectorganisatie ingericht.

Om er voor te zorgen dat Triade haar gestelde doelen bereikt en de risico's beheerst hanteert Triade kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). Deze KPI's representeren de status van de bedrijfsvoering en dragen bij aan het bewaken van de kwaliteit van zorg. Voor de leidinggevenden zijn dit cruciale parameters die continue worden gevolgd en geïnterpreteerd. In de periodieke managementrapportages rapporteren directeuren en managers aan de Raad van Bestuur over de KPI's. In 2013 is een flink aantal kritieke prestatie-indicatoren geherdefinieerd. Dit is de basis voor een projectmatige aanpak om te komen tot een solide managementverantwoording die gebaseerd is op actuele en betrouwbare informatie.

Vastgoedportefeuille

In 2012 is de activastaat van de vastgoedportefeuille gebundeld op het niveau van een kasstroom genererende eenheid (KGE). In 2013 is de vervolgstap gemaakt om te beoordelen welke panden tot het kernvastgoed of tot het deel van de vastgoedportefeuille behoren waarmee de transitie wordt vormgegeven. Uiteindelijk zal het kernvastgoed en een nader te bepalen deel van het transitievastgoed in portefeuille blijven. Per jaarschijf wordt bepaald welk vastgoed wordt afgestoten. Waar nodig wordt een voorziening gevormd en bij te verwachten boekverliezen wordt er on balance afgewaardeerd.

De analyse van de vastgoedportefeuille (zowel huur als eigendom) op KGE niveau geeft naast input voor het langetermijnhuisvestingsplan ook input voor de financieringsbehoefte en het meerjarenonderhoudsplan.

In 2013 is de ondersteunende dienst Huisvesting en Facilitair opgesplitst in afdeling Huisvesting en afdeling Facilitair & Onderhoud. Huisvesting is verantwoordelijk voor de strategie op de vastgoedportefeuille. Facilitair & Onderhoud is verantwoordelijk voor het operationeel onderhoud, de centraal gecoördineerde inkoop en de coördinatie van vervoer.

Op verzoek van de Raad van Toezicht heeft de controller AO/IB in het tweede semester van 2013 onderzoek gedaan naar de kosten(beheersing) van huur- en onderhoudskosten van vastgoed. De uitkomsten zijn begin 2014 gepresenteerd. De aanbevelingen voor een betere vastgoedregistratie zijn als verbetertraject in de jaarplannen 2014 van de afdeling Huisvesting en de afdeling Facilitair & Onderhoud opgenomen.

In 2013 hebben twee grote verhuizingen plaatsgevonden. Een aantal dagbestedingsbestedingslocaties in Emmeloord is verhuisd naar één gezamenlijke locatie in de bibliotheek van Emmeloord. Hierdoor is de zichtbaarheid van Triade voor de gemeentelijke overheid verbeterd. Daarnaast leidde bundeling van activiteiten tot een meer efficiënte inzet van medewerkers.

Hiernaast is het centrale kantoor van Triade verhuisd naar een aanzienlijk goedkoper kantoorpand binnen Lelystad. In het betrokken pand is een meer flexibele, meer moderne werkstijl, passend bij de organisatie mogelijk. Deze

verhuizing heeft, zoals het er nu uitziet, een positief effect op de gehele organisatie en bevordert de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen.

Vervoer

De vergoeding die Triade ontvangt voor het vervoer van cliënten is niet toereikend om de kosten te dekken. In 2012 is een projectgroep gestart om de kosten te reduceren. De positieve resultaten van de aanbesteding van cliëntenvervoer in 2012 hebben een doorlopend effect gehad op 2013. Vanaf medio 2013 zijn ook de resultaten van de overige maatregelen om de kosten van cliëntenvervoer terug te dringen zichtbaar. Er is gezocht naar alternatieven voor taxivervoer van cliënten (lopen, fietsen met of zonder begeleiding, openbaar vervoer, eigen vervoer en samenwerken met collega-instellingen) en deze zijn effectief uitgevoerd daar waar het kan. Inmiddels zijn er 29 cliënten die op eigen gelegenheid of met hulp van het netwerk naar de dagbesteding reizen.

Er hebben gesprekken plaatsgevonden met de vervoerders over een alternatieve/ goedkopere routeplanning. Dit biedt geen oplossing.

Er loopt nog een bezwaar van Triade tegen de verlaging van de vervoerstarieven bij de NZa.

In 2014 worden de overige aanbevelingen uit de eindrapportage van de projectgroep Vervoer uitgerold. Goede communicatie blijft een aandachtspunt. De coördinator Vervoer bewaakt de doelstellingen voor vervoer.

Totaal zijn de kosten vervoer in 2013 met € 400.000 gereduceerd. De huidige vervoerscontracten lopen tot juli 2015. De grootste besparingen zijn in 2012 en 2013 gerealiseerd. Een deel van het vervoer valt vanaf 2015 onder de verantwoordelijkheid van gemeenten.

Voor het resterende verlies op de vervoerscontracten is een voorziening gevormd.

Inkoop

Triade heeft gekozen voor een centraal gecoördineerde inkoop. Door centrale inkoop via mantelcontracten wordt inkoopvoordeel bereikt en blijft de flexibiliteit van decentraal bestellen op locaties bestaan. Overeenkomsten worden middels een gezamenlijk inkooptraject afgesloten en de operationele inkoop (bestellen, ontvangen) ligt daar waar de producten gebruikt worden, zo laag mogelijk in de organisatie.

Er is een selectie gemaakt van productgroepen waarvoor door centrale inkoop een aanzienlijke kostenbesparing kan worden gerealiseerd, waaronder afvalinzameling en onderhoud van til- en hulpmiddelen. In 2013 zijn voor deze productgroepen raamovereenkomsten gesloten.

Gaandeweg het inkooptraject is gestart met standaardisering van documenten rondom het inkoopproces en is een eerste stap gezet in het reduceren van het aantal leveranciers, facturen en kosten. Evaluatie maakt onderdeel uit van de raamovereenkomsten waardoor er strakker gestuurd kan worden op levering van kwaliteit en nakomen van de gemaakte afspraken (bewaken van het proces).

In samenwerking met F&I zijn in 2013 de eerste stappen gezet voor digitalisering van de facturatie en afstemming over eenduidigheid van de facturatie.

Control

In haar bedrijfsvoering richt Triade zich op het duurzaam gezond worden van de organisatie. Voor 2013 is de aandacht gegaan naar het zoeken van een balans tussen harde en zachte beheersmaatregelen. Acties en uitingen die aangeven dat medewerkers uit zichzelf het gewenste gedrag (selfcontrol) vertonen zijn gestimuleerd.

In 2014 wil control zich verder professionaliseren en is het thema Meer met minder. Met horizontaal organiseren verwacht Triade hier antwoord op te geven.

3.5 Cliëntenraad

Structuur medezeggenschap cliënten

Cliëntenoverleg

Basis voor de medezeggenschap is het cliëntenoverleg op locatie (huiskameroverleg of werkoverleg). Hier praten de cliënten met elkaar en met de begeleiders over onderwerpen die te maken hebben met de dagelijkse gang van zaken op de locatie. Van dit overleg wordt een verslag gemaakt dat wordt besproken in het teamoverleg.

Cliëntenraad

Op managementniveau is er de cliëntenraad. In de cliëntenraad worden locatieoverstijgende onderwerpen besproken. Sommige locaties van Triade zijn groot en hebben een eigen cliëntenraad. Andere locaties vormen gezamenlijk een cliëntenraad.

Bij voorkeur bestaat een cliëntenraad uit cliënten, eventueel aangevuld met cliëntvertegenwoordigers.

Centrale cliëntenraad (CCR)

De centrale cliëntenraad is het wettelijk medezeggenschapsorgaan van Triade volgens de WMCZ, WJZ en GGZ. De centrale cliëntenraad werkt volgens een vastgesteld reglement waarin het aantal leden van de cliëntenraad, de wijze van benoeming, welke personen tot lid kunnen worden benoemd en de zittingsduur van de leden zijn vastgelegd. De leden van de centrale cliëntenraad vormen een brede afspiegeling van de cliënten van de organisatie. Dit betekent dat er leden zijn vanuit ambulante ondersteuning individueel wonen, groepswonen in de wijk, beschut wonen, dagbesteding, leren & werken, jeugdzorg en GGZ.

Medezeggenschap Jeugd

Drie ouders vertegenwoordigen divisie Jeugd in de centrale cliëntenraad. Zij worden betrokken en uitgebreid geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen divisie Jeugd.

Ondersteuning van de cliëntenraden

Centrale cliëntenraad

De centrale cliëntenraad wordt inhoudelijk ondersteund door de coördinator cliëntmedezeggenschap. De ambtelijk secretaris verzorgt de verslaglegging en bereidt de agenda voor.

Cliëntenraad

De cliëntenraden worden ondersteund door een coach cliëntmedezeggenschap.

Cliëntenoverleg

Het cliëntenoverleg wordt ondersteund door een medewerker op de locatie en/of een coach cliëntmedezeggenschap.

Ondersteuning in natura

Triade verzorgt voor de cliëntenraad in ieder geval vergaderruimtes, koffie en thee bij vergaderingen, een werkplek, gebruik apparatuur (bijv. kopieerapparaat, computer), kantoorartikelen en verzendkosten. Daarnaast worden noodzakelijke kosten die de leden van de cliëntenraad maken, vergoedt. De centrale cliëntenraad beschikt over een e-mailadres van Triade. Voor communicatie kan de centrale

cliëntenraad gebruikmaken van het intranet en het huismagazine van Triade, de Trialoog.

Vrij besteedbaar budget

De cliëntenraden beschikken over een budget dat is bestemd voor reiskosten, PR-materiaal (folders, poster, jaarverslag etc.), scholing en deskundigheidsbevordering, lidmaatschappen en abonnementen op vakliteratuur, inhuur externe ondersteuning, jaarlijkse bijeenkomst (cliëntenraadsdag) voor alle leden van de cliëntenraad, om kennis te delen, representatiekosten (cadeau bij jubileum en dergelijke), catering en een jaarlijks etentje.

Vergaderingen

De Centrale Cliëntenraad heeft in het 2013 zeven keer vergaderd.

De CCR adviseerde in 2012 positief over de volgende onderwerpen:

- Begroting 2013.
- Verhuizing dagbestedingslocaties Lelystad.
- Klachtenregeling.
- Beleid Cliëntvervoer.
- Beleid Gescheiden ouders.
- Herinrichting divisie Wonen.
- Organisatieontwikkelingsplan divisie Jeugd.

Over de aanvraag inzake Eigen bijdrage cliënten heeft de CCR geen advies gegeven. In de adviesaanvraag vroeg Triade of de raad ermee kan instemmen dat Triade voor bepaalde onderwerpen een eigen bijdrage gaat vragen aan cliënten. Vervolgens zal Triade op een later tijdstip per onderwerp advies vragen.

De centrale cliëntenraad had een extra vergadering belegd over dit onderwerp en vond het nog te vroeg om formeel om advies gevraagd te worden. De raad kan pas advies geven als de gevolgen voor cliënten duidelijk zijn.

De raad begrijpt het standpunt van Triade dat er voor sommige onderwerpen eigen bijdragen gevraagd moeten worden.

Een delegatie van de Centrale Cliëntenraad denkt mee in een Triade-werkgroep over de eigen bijdrage voor cliënten. Hierdoor is de raad tijdig betrokken bij het proces.

Ongevraagd advies van de CCR aan Triade

De centrale cliëntenraad adviseerde Triade een eenduidige geschenkenregeling voor cliënten op te stellen zodat op alle dagbestedingslocaties gelijke bedragen uitgegeven worden voor cadeaus bij jubilea of vertrekvan cliënten. Triade heeft het advies overgenomen en een geschenkenregeling ontwikkeld.

Memo vroegtijdige betrokkenheid

De CCR wil graag vroegtijdig betrokken zijn bij de ontwikkelingen van Triade. Op deze manier kan de raad beter inschatten welke adviesaanvragen aan hem voorgelegd worden en kan hij Triade een kwalitatief beter advies geven. Dit heeft de raad in een memo aan Triade voorgelegd.

Brief zorgkantoor en staatsecretaris Van Rijn

In januari heeft de CCR een brief naar het Zorgkantoor gestuurd over het tariefbepalende criterium bewegen in de zorginkoop GGZ. De Raad maakte zich zorgen over het verplichte karakter van bewegen. Deze brief is besproken in het overleg met het zorgkantoor, de bestuurder van Triade en de voorzitter van de CCR. Het heeft er toe geleid dat er goede afspraken met het zorgkantoor zijn gemaakt over de interpretatie van het criterium.

Eind 2013 heeft de centrale cliëntenraad een brief gestuurd aan de Staatssecretaris Van Rijn. In de brief maakt de cliëntenraad zijn zorgen kenbaar over de bezuinigingen en de gevolgen die dat heeft voor cliënten.

Betrokkenheid cliëntenraad

De centrale cliëntenraad is regelmatig proactief betrokken bij (beleids)ontwikkelingen. Een afvaardiging heeft in 2013 deelgenomen aan de werkgroep Vervoer. Een afvaardiging is in gesprek geweest met de manager Wonen over zijn jaarplan en de kanteling van de organisatie, en de ontwikkelingen rondom de rol van de PO'er. Daarnaast is de voorzitter van de centrale cliëntenraad aangesloten bij een overleg tussen het zorgkantoor en de bestuurder over kwaliteit van zorg. Leden van de cliëntenraad hebben zitting gehad in sollicitatiecommissies voor de voorzitter van de klachtencommissie en de klachtenfunctionaris.

Andersom sluit regelmatig een medewerker of leidinggevende aan bij de vergadering van de centrale cliëntenraad om dieper in te gaan op een onderwerp. In 2013 besprak bijvoorbeeld de concerncontroller in de cliëntenraad de begroting 2013 en 2014, en de jaarrekening 2012. De divisiedirecteuren en –manager gaven toelichting op de jaarplannen. De manager HR gaf een toelichting op de ontwikkelingen van de rol van PO'er, en een kwaliteitsmedewerker op het kwaliteitskader. Tevens is de cliëntvertrouwenspersoon aanwezig geweest op een vergadering.

Nieuwe CCR-leden

Er heeft zich één nieuw lid toegevoegd aan de raad.

Commissie vertrouwenslieden

Triade is via het lidmaatschap van de VGN aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV). In 2013 heeft noch de bestuurder noch de cliëntenraad de LCvV geconsulteerd.

3.6 Overige inspraak cliënten en verwanten

De zorgtrajecten voor jeugdzorgcliënten zijn vaak van korte duur. Medezeggenschap van ouders of wettelijk vertegenwoordigers is daarom binnen de jeugdzorg wordt op een andere manier vormgegeven. Ouders worden actief benaderd rond bepaalde thema's, zoals de wijzigingen rond het vervoer. Ook organiseert Triade ouderavonden waar beleidswijzigingen ter sprake komen. Op deze wijze is een goede afstemming met ouders mogelijk.

De leeftijd van de kinderen binnen de jeugdzorg van Triade is relatief jong (<12 jaar). Voor deze leeftijdsgroep is participatie in een jongerenraad niet passend. Triade is continu op zoek naar nieuwe manieren om medezeggenschap van ouders en kinderen vanuit de jeugdzorg vorm te geven. Daarbij wordt Triade ondersteund door het CMO. Inzet van moderne digitale media krijgt hierbij aandacht.

Alle cliënten van Triade kunnen een beroep doen op een onafhankelijke vertrouwenspersoon. Voor de Jeugdzorg is het uitvoeren van deze taak belegd bij het CMO (voorheen AKJ, Advies en Klachtenbureau Jeugdzorg). Een vertrouwenspersoon bezoekt structureel de verblijfsgroepen Jeugdzorg.

3.7 Ondernemingsraad

Vergaderingen

De ondernemingsraad heeft in 2013 de volgende vergaderingen belegd:

- 11 reguliere ondernemingsraadvergaderingen
- 10 overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur
- 1 artikel 24-vergadering.

Onderwerp van deze vergadering was Hoe speelt Triade in op externe ontwikkelingen en wat betekent dit voor medewerkers? Twee leden van de Raad van Toezicht waren aanwezig.

Tevens heeft de ondernemingsraad een cursus gevolgd en is de ondernemingsraad aanwezig geweest bij het breed overleg.

Hiernaast kent de ondernemingsraad een 8-tal commissies. Deze commissies voeren regelmatig gesprekken met de directeuren en hoofden van dienst. Ook in 2013 zijn deze commissies frequent (om de 4-6 weken) bij elkaar geweest.

Instemmingsaanvragen

De ondernemingsraad heeft ingestemd met de volgende voorgenomen besluiten:

- Jaargesprekken medewerkers.
- Klachtenregeling medewerkers.
- Verplichte vrije dagen 2013 (sluitingsdagen).
- Addendum Sociaal Plan divisie Wonen.
- Addendum Sociaal Plan voor clustermanagers divisie Wonen.
- Instemmingaanvraag verplichte vrije dagen 2014.
- Verplichte vrije dag medewerkers CB.
- Herzien addendum Sociaal Plan (alleen PO-ers wonen)
Triade voegt een addendum aan het sociaal plan toe, waarmee zij de indeling en herplaatsing van PO-ers binnen de divisie Wonen op een duidelijke en rechtvaardige manier wil regelen. De ondernemingsraad kan zich vinden in dat addendum. Triade stelt later een toevoeging voor op dit addendum (ook clustermanagers Wonen vallen onder het addendum). Na overleg met de ondernemingsraad wordt deze weer ingetrokken.

Adviesaanvragen

De ondernemingsraad heeft positief geadviseerd over de volgende voorgenomen besluiten:

- Bundeling arbeidsmatige dagbesteding Lelystad.
- Bundeling DLW-locaties en kantoorfunctie NOP.
- Herinrichting vervoersbegeleiding divisie Jeugd.
- Integratie zorg en onderwijs in Olivijn Almere.
- Herinrichting Wonen en veranderplan Jeugd fase 1/kanteling organisatie:
Zowel met de herinrichting binnen de divisie Wonen als met het veranderplan Jeugd bereidt Triade zich voor op de externe ontwikkelingen in het kader van bijvoorbeeld de WMO en streeft Triade tevens een kwaliteitsverbetering na. Deze zogenaamde "Kanteling van de organisatie" vindt in alle divisies plaats en heeft personele consequenties. Triade legt eerst de adviesaanvraag Wonen aan de ondernemingsraad voor, waar de ondernemingsraad positief op adviseert. Daarop volgt de adviesaanvraag inzake de divisie Jeugd. De ondernemingsraad adviseert in eerste instantie deze verandering niet door te voeren. De ondernemingsraad mist een duidelijke samenhang tussen de verschillende kandeltrajecten van de drie divisies. Een integrale visie op de

eisen die gesteld worden aan de nieuwe regiomanagers, de selectie van de leidinggevende en een uniforme en gelijkwaardige aanpak bij mogelijke boventaligheid ontbreekt. De Raad van Bestuur gaat in op de zorgpunten van de ondernemingsraad, in een memo geeft zij aan hoe zij de punten wil verbeteren. Met inbegrip van die memo adviseert de ondernemingsraad de kanteling verder door te voeren.

Op de *adviesaanvraag Toekomstigbestendig Triade* verwacht de ondernemingsraad in januari 2014 advies te geven.

In de adviesaanvraag Toekomstbestendig Triade kondigt de Raad van Bestuur een reorganisatie aan. Het personeelsbestand van Triade moet fors krimpen. De ondernemingsraad bepaalt in het eerste trimester van 2014 zijn advies.

Enkele onderwerpen uitgelicht

Bureau Personeelsplanning

In september 2011 richt Triade een Bureau Personeel Planning (BPP) in. De ondernemingsraad adviseerde indertijd positief ten aanzien van de opzet van dit bureau en sprak met de Raad van Bestuur af aantoonbaar te maken of de beoogde doelstellingen zich ook daadwerkelijk aftekenden. Uit een evaluatie blijkt dat de doelstellingen niet behaald worden. Triade maakte n.a.v. die evaluatie een plan van aanpak. De ondernemingsraad wordt in een vergadering geïnformeerd over de stand van zaken.

Nieuwe werken / verhuizing Centraal Bureau

Het Centraal Bureau van Triade verhuist naar een andere locatie. Deze verhuizing grijpt Triade aan om over te gaan op het Nieuwe Werken. Triade heeft mede op advies van de ondernemingsraad eerst een visie op het nieuwe werken ontwikkeld, welke als uitgangspunt dient bij het inrichten van het nieuwe pand.

Andere thema's die zijn besproken in ondernemingsraadvergaderingen

- Memo pilotenweg (Wie is verantwoordelijk voor de veiligheid van de cliënt)
- Triade visie op het Nieuwe Werken
- Aangepaste Bevoegdhedenregeling
- Herstructurering Intake CPR
- Herinrichting DLW
- Jaarplan Raad van Bestuur 2013
- Financiële onderwerpen: Jaarrekening 2012, accountantsverslag 2012, maatschappelijk jaarverslag 2012, begroting 2013, maandelijks financiële rapportages, begroting 2014, interim-controle
- Merkverhaal
- Strategienota 2014-2018 en kaderbrief 2014
- Notitie Maatregelen personeel
- Professionalisering Jeugdzorg

Ondernemingsraad activiteiten

Hieronder een kort overzicht van activiteiten waar de ondernemingsraad naast zijn reguliere (commissie)werkzaamheden bij betrokken is geweest:

- Aanwezigheid van OR-leden bij medewerkerbijeenkomsten Jeugd en Wonen
- Delegatie als toehoorder aanwezig bij overleg vakbonden inzake sociaal plan
- Delegatie als toehoorder aanwezig horizontaal toezicht (belastingdienst)
- Delegatie als toehoorder aanwezig bij Sociaal Medisch Overleg
- Contacten over communicatietraject toekomstbestendig Triade
- Gesprek voorzitter met ISO-auditor over medezeggenschap
- Medewerkerbijeenkomsten over "Het Nieuwe Werken" en "Voorkomen van en omgaan met psychische overbelasting" en Herijking strategie Triade

- Middenkaderbijeenkomst "Wie is verantwoordelijk voor de veiligheid van de cliënt"

Interne ondernemingsraadontwikkelingen

Ondernemingsraadverkiezingen

In mei 2013 liep de zittingstermijn van de ondernemingsraad af. Daarom organiseerde de ondernemingsraad op 17 april 2013 zijn reglementaire verkiezingen.

De ondernemingsraad telt 15 zetels, 16 medewerkers stelden zich kandidaat (waarvan 3 via de vakbond). In totaal hebben 298 medewerkers hun stem uitgebracht.

In het eerste trimester telde de ondernemingsraad 11 leden. De ondernemingsraad is na de verkiezingen van april 2013 aangevuld met vijf enthousiaste nieuwe leden. Rob Timmerman en Lia den Besten zijn door de ondernemingsraad opnieuw gekozen tot voorzitter en secretaris.

In het derde trimester namen twee leden afscheid van de ondernemingsraad. Eén OR-lid voegt zich aan de raad toe, de eerste (en ook enige) kandidaat op de lijst van niet gekozen kandidaten. De ondernemingsraad bestaat aan het eind van 2013 uit 14 leden. Eén zetel is vacant.

Medezeggenschapsrol

Triade is volop in beweging. De ondernemingsraad wil daar in zijn visie en werkwijze op aansluiten. Hij wil een kwalitatief goede ondernemingsraad zijn die flexibel is en proactief match met de organisatie. In een cursus begeleid door een extern deskundige denkt de ondernemingsraad na hoe hij zijn medezeggenschapsrol daarop kan laten aansluiten. In het eerste kwartaal van 2014 maakt de ondernemingsraad hiervoor zijn eerste plannen.

4. Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

In 2011 kondigde de toenmalige minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport grootschalige stelselwijzigingen aan voor de zorg. Een deel van de AWBZ-zorg gaat over naar de WMO en de regie op de uitvoering daarvan komt te liggen bij de gemeenten. Daarnaast worden gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de jeugdzorg. Beide transities hebben grote gevolgen voor Triade. Dit was aanleiding om de meerjarenstrategie van Triade te herijken.

Tijdens het ontwikkelen van de strategie, werd duidelijk dat de missie en visie van Triade goed aansluiten op de gedachte achter de stelselwijzigingen. De missie en visie zijn daarom niet bijgesteld; wel is de formulering geactualiseerd. De grote verandering die de komende jaren beoogd wordt, zit in het "hoe". In de strategienota 2014-2018 met als titel "Samen stappen zetten" zijn de belangrijke pijlers en de doelen beschreven waaraan Triade de komende vijf jaren gaat werken.

Missie & Visie: Waar staan we voor en waar gaan we voor?

Triade biedt gehandicaptenzorg, jeugdzorg en GGZ(care) in Flevoland en omgeving. Met deze ervaring helpt Triade mensen thuis, op school en bij het werk. We streven er naar dat iedereen kan meedoen in de samenleving en zich goed voelt. Onze cliënten bepalen zelf wat ze willen bereiken. Triade helpt daarbij, hoe groot of klein die uitdaging ook is. We doen dat samen met mantelzorgers en vrijwilligers. Onze medewerkers geven professionele ondersteuning volgens bewezen methodieken. Bij intensieve zorg bieden we een beschermde woonomgeving.

Triade streeft naar zelfredzaamheid. Hoe meer een mens zélf kan, hoe beter het is voor zijn eigenwaarde. Hoe beter hij zich voelt.

Triade levert cliënten niet over aan zichzelf. Wij helpen cliënten te ontdekken hoeveel ze zelf kunnen. En hoe leuk dat kan zijn!

Integrale zorg

We zorgen ervoor dat de cliënt er geen last van heeft als meerdere partijen betrokken zijn bij de invulling van de zorg- en ondersteuningsvraag. Een integrale benadering doet recht aan de specifieke vraag en situatie van de mens. We werken intensief samen met andere partijen.

Betrokken maatschappelijke partner

Mensen horen thuis in hun eigen omgeving en hebben recht op "eigen" relaties. Daarom helpen wij de cliënt een beroep te doen op het eigen netwerk voor het beantwoorden van zijn zorgvraag. Veel van de (huidige) cliënten van Triade zullen daarbij ondersteuning nodig hebben. Medewerkers van Triade hebben een goede relatie met de cliënt en zijn omgeving en zorgen voor afstemming en samenwerking tussen alle betrokken partijen.

Kwaliteit en veiligheid

Cliënten en medewerkers zijn veilig bij Triade. Bewust omgaan met kwaliteit en veiligheid is onderdeel van ons handelen. Onze normen zijn transparant en we willen onze kwaliteit continu verbeteren.

Professionele medewerkers

Medewerkers van Triade werken in zelforganiserende teams die op professionele wijze de cliënt en het netwerk ondersteunen. Om ons zo veel mogelijk te kunnen

richten op de cliënt, werken we samen met de cliënt en met de familie, vrienden en buurtgenoten van de cliënt. We stemmen af op welke wijze we de cliënt het beste kunnen ondersteunen. We zoeken naar oplossingen.

Onze methodieken

Medewerkers van Triade werken op basis van gezond verstand en nemen verantwoordelijkheid. Zij zijn deskundig en geschoold in de volgende methodieken:

- Triple C; voor mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag.
- BOL EIM; voor mensen met een lichte en matige verstandelijke beperking.
- Vlaskamp; voor mensen met ernstige meervoudige beperkingen.
- Gezin Centraal; voor gezinnen met een ernstige opvoedingsvraag.
- Rehabilitatie en herstel; als denkkader voor de ondersteuning van de cliënten met een GGZ-indicatie.

Hoe gaan we de zorg de komende jaren organiseren?

Triade biedt alleen professionele zorg en ondersteuning als er een aantoonbare toegevoegde waarde is en het netwerk (familie, vrienden, buurtbewoners) de vraag niet kan beantwoorden, of als de lokale voorzieningen niet toereikend zijn.

Triade maakt afspraken met cliënten over haalbare doelen. De uitvoering doen we samen met het netwerk van de cliënt: familie, vrienden en mantelzorgers.

We onderzoeken de effectiviteit van de methodieken en laten deze effectiviteit ook zien: het zorgplan levert het bewijs!

De zorg en ondersteuning van Triade onderscheidt zich in twee belangrijke productgroepen:

- *Intensieve zorg*
Een groot deel van ons werk is gericht op de intensieve zorg. Het gaat om verzorgen, behandelen en ondersteunen van kinderen en volwassenen met een ernstige beperking. En waar dat kan begeleiden we hen bij de ontwikkeling. Zorg met verblijf (zorgzwaartepakket 3 en hoger), dagbesteding, gezinshuizen, kinderbehandelcentra, intensieve thuisondersteuning en kortdurend verblijf, zijn voorbeelden van intensieve zorg.
- *Gespecialiseerde zorg dichtbij*
We zetten ons in voor gespecialiseerde zorg dichtbij; aan huis, op het werk, op school of in de wijk (ambulante ondersteuning). We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij de lokale initiatieven in de wijk.

Samen stappen zetten

Triade organiseert de zorg en ondersteuning samen met cliënten, mantelzorgers en andere organisaties. De rol van mantelzorgers en vrijwilligers wordt steeds belangrijker. Voor vragen en advies kunnen zij bij ons terecht. We bieden workshops en cursussen om hen in staat te stellen de cliënt goed te kunnen ondersteunen.

De cliënt heeft er geen last van als meerdere partijen betrokken zijn bij de de zorg- en ondersteuning. Veel verschillende professionals over de vloer en steeds opnieuw je verhaal doen is niet fijn. Of het nu gaat om ondersteuning op school, thuis, in de wijk: het is de bedoeling dat er één professional is die alle zorg en ondersteuning coördineert. We werken goed samen met andere zorgorganisaties, onderwijs, woningcorporaties, welzijnsinstellingen en gemeenten.

Welke doelstellingen heeft Triade tot 2018?

- Triade levert kwaliteit:
De ondersteuning van Triade is effectief. Cliënten en medewerkers zijn veilig bij Triade.
- Triade heeft tevreden cliënten:
Cliënten waarderen Triade positief en bevelen Triade aan. Cliënten voelen zich goed.

- Triade werkt samen:
De kracht van Triade ligt in de intensieve zorg en de gespecialiseerde ambulante ondersteuning in de buurt. Wanneer een cliënt andere zorg of ondersteuning nodig heeft, zorgen wij voor snelle doorstroom en warme overdracht. Triade werkt daartoe samen met andere (zorg)organisaties.
- Triade heeft tevreden medewerkers:
Triade wil een aantrekkelijke werkgever zijn, medewerkers werken met plezier.
- Triade is een financieel gezonde organisatie:
Triade is kostenefficiënt en flexibel ingericht.
- Triade is een goed functionerende organisatie:
Triade heeft een goed passende organisatiestructuur.
- Triade heeft goede en rendabele huisvesting:
Triade heeft veilige locaties, die voldoen aan de kwaliteits- en veiligheidseisen.
- Triade verlegt grenzen:
Triade ontwikkelt nieuwe producten.
Triade breidt haar werkgebied uit over de grenzen van Flevoland.

Kaderbrief

In 2013 is een kadernota opgesteld aan de hand van de nieuwe strategienota 2014-2018. De kadernota vormt de basis voor de jaarplannen 2014 van de divisies en ondersteunende afdelingen.

4.2 Algemeen beleid

4.2.1 Organisatieontwikkeling

In 2012 is gestart met het in kaart brengen van de gevolgen van de stelselwijzigingen in de zorg voor de interne organisatie van Triade. Belangrijk vraag hierbij was of de bestaande organisatie en de manier van werken geschikt zijn om de veranderingen op te vangen. Een van de conclusies was dat de bestaande divisiestructuur voorlopig toereikend is. Daarom ligt de focus in het organisatieontwikkelingstraject op het anders inrichten van werkprocessen en een andere verdeling van taken en verantwoordelijkheden in combinatie met een cultuurveranderingstraject.

Omdat de uitwerking van de herinrichting van de divisie verschillend is, is in 2013 per divisie een herinrichtingstraject gestart. Bij de herinrichting worden de persoonlijke ondersteuners en begeleiders nauw betrokken. Zij vormen de zelforganiserende teams die de zorg en ondersteuning van cliënten – zelfstandig binnen kaders – gaan vormgeven. Leidend voor de inrichting van de organisatie en processen wordt hun behoefte aan informatie, ondersteuning en facilitering. De eerste fase van de drie trajecten was gericht op het (her)inrichten van het middenkader en de daarmee gepaard gaande werving en selectie. Voortschrijdend inzicht heeft er toe geleid de 3 herinrichtingsprojecten van de divisies onder te brengen in een overkoepelend programma. Binnen het programma wordt de samenhang bewaakt tussen de projecten wanneer het gaat om personeelsbeleid, werving en selectie, opleiding van medewerkers, productontwikkeling, communicatie etc. Eind 2013 is besloten voor dit majeure programma een externe programmamanager aan te stellen.

4.2.2 Stelselwijzigingen in de zorg

In 2011 is Triade gestart met het programma "Stelselwijzigingen in de zorg" om zo optimaal mogelijk in te spelen op de kansen en bedreigingen voor de VG-sector, de GGZ-sector en de jeugdzorg.

Het programma heeft ervoor gezorgd dat er meer zicht is op de gevolgen van de stelselwijzigingen en de vertaling daarvan naar het aanbod van Triade, de belangrijkste opdrachten in projectplannen zijn omgezet en op dit moment in uitvoering.

Voor de inhoudelijke bijdrage aan lopende projecten bleek begin 2013 dat de programmastructuur niet meer strikt noodzakelijk was. De programmaonderdelen zijn ondergebracht bij de divisies van Triade. Onderstaand een samenvatting van de lopende projecten:

Triade klaar voor de WMO (volwassenen)

Het project richt zich op twee domeinen waarvoor in 2013 pilots worden gestart: wonen en welzijn

De pilots zijn gericht op het vergroten van het aantal mensen in het netwerk van de cliënten die betrokken worden bij de ondersteuning van de cliënt. In dit kader wordt op gemeentelijk niveau nauw samengewerkt met welzijnsorganisaties en andere zorgaanbieders.

leren en werken

In deze pilot worden activiteiten en diensten ontwikkeld die de participatiemogelijkheden van cliënten vergroten. Ook hier is samenwerking met andere partijen belangrijk. Denk aan arbeidsplaatsen voor cliënten bij (reguliere) werkgevers.

Sterk in de klas (Jeugd)

Via de methode Sterk in de Klas biedt Triade op verschillende scholen voor (speciaal) basisonderwijs in Flevoland integrale zorgarrangementen: hulp aan het kind, thuis en op school in het (speciaal) onderwijs.

Een deel van de leerlingen in het (speciaal) basisonderwijs komt niet voldoende tot leren omdat hun sociale en emotionele vaardigheden onvoldoende ontwikkeld zijn. Hierbij valt te denken aan slecht luisteren, zelfbepalend en uitdagend gedrag, impulsief reageren of juist sterk ingetogen, angstig of erg aangepast gedrag, pesten of gepest worden. Andere kinderen hebben een ernstigere zorgvraag op het gebied van gedrag of omgang met psychopathologie. Deze kinderen hebben ondersteuning nodig zodat stimulatie van hun ontwikkeling, hun onderwijsdeelname en hun opvoedingssituatie hand in hand gaan.

Door een eenduidige aanpak onder regie van de school ondersteunt Sterk in de Klas het kind, zijn gezin en de leerkracht. Zo komt het kind niet alleen beter tot leren maar wordt ook zijn sociaal-emotioneel functioneren vergroot waardoor hij zich beter kan handhaven in de samenleving.

Het succes van Sterk in de Klas is de laagdrempeligheid. De medewerker is makkelijk en snel te bereiken voor ouders, kind en school. Hulp is zonder tussenkomst van een indicatie toegankelijk.

Voor de kinderopvang heeft Triade een soort gelijk product ontwikkeld: Sterk in de Kinderopvang. Via de methode Sterk in de Kinderopvang wil Triade integrale 'zorgarrangementen' bieden in de kinderopvang in Flevoland. Qua werkwijze sluit Triade hierbij naadloos aan op de methode Sterk in de Klas, die inmiddels op diverse scholen in Flevoland van start is gegaan en succesvol is gebleken.

Volledig Pakket Thuis (Scheiden van wonen en Zorg)

Triade wil cliënten zoveel mogelijk in hun eigen woonomgeving ondersteunen. In 2013 is een begin gemaakt met het aanbieden van een "Volledig Pakket Thuis". Gestart is met de ondersteuning van cliënten die op een overbrugbare afstand wonen van een van de locaties van Triade. Zij huren zelf een woonruimte en ontvangen op basis van hun zorgzwaartepakket volledige - 24 uren -

ondersteuning thuis van medewerkers uit het team dat op de locatie werkt op basis van "Zorg in Natura".

Volledig Pakket Thuis biedt een mooie mogelijkheid voor cliënten die graag zelfstandig willen gaan wonen, maar toch behoefte hebben aan 24-uurs ondersteuning. Triade begeleidt cliënten die nu nog in een groepswoning leven, naar een eigen appartement. De ondersteuning van deze cliënten wordt georganiseerd vanuit satellietlocaties of vanuit een centraal punt in de woonomgeving van de cliënt.

Praktijkwerkplaatsen gemeente Almere

Op initiatief van gemeente Almere zijn praktijkwerkplaatsen ingericht waar gemeente, welzijnsinstellingen, vrijwilligersorganisaties en zorginstellingen praktijkervaring met de vormgeving van ondersteuning aan cliënten en gezinnen onder het motto één-gezin-één-plan. Binnen de praktijkwerkplaatsen wordt geoefend met het werken in wijkteams en het opschalen van zorg naar professionals wanneer de hulp vanuit het wijkteam niet toereikend is en het afschalen van zorg terug naar het wijkteam, wanneer de professional zijn werk heeft gedaan.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteit is een belangrijk thema voor Triade. Het omvat het leveren van goede en veilige zorg in een veilige omgeving. Het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) helpt de kwaliteit van zorg die Triade biedt te bewaken en te verbeteren en ondersteunt de managers en medewerkers bij hun werkzaamheden. Het KMS van Triade is ingericht vanuit de gedachte: "doen wat moet; wat moet, doen we goed". Vanuit deze gedachte is het KMS eenvoudig opgezet en bevat het geen overbodige procedures. De procedures die wel zijn opgenomen, voldoen aan alle eisen die eraan gesteld worden en worden actief geborgd.

Vanuit bovenstaande visie is besloten om in 2012 over te gaan op een ISO 9001:2008 certificering. Dit traject is succesvol afgerond en met ingang van 1 december 2013 is Triade ISO 9001:2008 gecertificeerd. De drie HKZ certificaten zijn vervangen door één ISO certificaat, wat eveneens beter uiting geeft aan de samenhang in het zorgaanbod.

De manager HR & Kwaliteit, de concerncontroller en de manager Zorg vervullen een controlfunctie ten behoeve van de directeuren, managers en de bestuurder. De manager Zorg controleert en rapporteert over de cliëntveiligheid naar aanleiding van de incidentmeldingen; de meldcode seksueel misbruik wordt actief ingezet. De manager HR & Kwaliteit bewaakt de veiligheid van medewerkers, o.a. door de RI&E, het bevorderen van verbeteringen, het monitoren daarvan en het rapporteren daarover. Het centraal monitoren van belangrijke sturings- en kwaliteitsprocessen vindt plaats in managementrapportages. In de managementrapportages wordt gerapporteerd op een vastgestelde set van kritische prestatie indicatoren (KPI) Hiermee is het mogelijk het verloop van processen inzichtelijk te maken en daar waar nodig bij te sturen.

4.3.1. Kwaliteit van zorg

In de zorgverlening aan de cliënten staat de eigen regie van de cliënt centraal. Het persoonlijk netwerk van de cliënt neemt hierbij een belangrijke plaats in. Triade gaat uit van wat de cliënt zelf en met behulp van zijn eigen netwerk kan. Daar waar de cliënt, met behulp van zijn persoonlijk netwerk, het zelf niet kan, biedt Triade ondersteuning. De cliënt en zijn persoonlijk netwerk worden nauw betrokken bij deze ondersteuning.

Cliëntervaringsmetingen

In 2013 heeft Triade een aantal cliëntervaringsmetingen gedaan:

- Deelname aan het kwaliteitskader gehandicaptenzorg.
- Analyse van de exitvragenlijsten bij de jeugdzorg.

In 2012 waren reeds cliëntervaringsonderzoeken voor de GGZ (CQI) en VG door een extern bureau afgenomen. Hieruit kwam naar voren dat de cliënten tevreden zijn over de begeleiding door de persoonlijk ondersteuner. Cliënten en ouders/wettelijk vertegenwoordigers voelen zich serieus genomen en er wordt goed omgegaan met de persoonlijke zorgvraag van cliënten. Verbeterkansen liggen op het gebied van de communicatie en afhandeling van klachten. In 2012 is op basis van de cliëntervaringsmetingen een verbeterplan gemaakt. De verbeterpunten zijn opgenomen in de jaarplannen voor 2013 en over de voortgang wordt gerapporteerd in de managementrapportages van de divisies.

Het kwaliteitskader gehandicaptenzorg laat zien dat Triade op alle kwaliteitsdimensies overeenkomstig met of hoger scoort dan het landelijk gemiddelde. Oranje scores komen op een aantal indicatoren beperkt voor, rode scores vrijwel niet. Verbeteringen zijn mogelijk op:

- Het bespreken van alternatieven voor vrijheidsbeperkende maatregelen met de cliënt.
- Het melden van valincidenten in het incidentregistratiesysteem.
- Het melden van vermoedens van seksueel misbruik in het incidentregistratiesysteem.

Voor 2014 worden voor deze punten verbeterplannen uitgevoerd.

Veiligheid

Organisatiebreed heeft Triade een integrale veiligheidsmatrix opgesteld, waarin de belangrijkste risico's van de organisatie beschreven zijn op de deelgebieden cliëntveiligheid, medewerkersveiligheid, organisatieveiligheid en veiligheid van middelen & materialen (zie hoofdstuk 5.1).

Op individueel cliëntniveau wordt voor iedere cliënt in het ondersteuningsplan aangegeven welke risico's de cliënt loopt, hoe groot dit risico is en welke maatregelen genomen worden om dit risico zo veel mogelijk te beperken. In de jaarlijkse ondersteuningsplanbespreking komt het risicoprofiel aan de orde.

In het kader van de brandveiligheid is voor iedere locatie een veiligheidsregister opgesteld. De afdeling Huisvesting controleert jaarlijks of de veiligheidsregisters correct worden geïmplementeerd. Iedere twee jaar worden technische controles op veiligheid uitgevoerd.

In 2012 is Triade gestart met het inventariseren in hoeverre Triade voldoet aan NEN 7510, een norm voor informatiebeveiliging. Het project om deze norm te implementeren is in 2013 gestart. Informatiebeveiliging maakt integraal onderdeel uit van het KMS van Triade.

Inspectiebezoeken

In 2013 is er een bezoek van de Inspectie Jeugdzorg geweest en een van de inspectie gezondheidszorg. Het bezoek van de Inspectie Jeugdzorg was op initiatief van Triade zelf. De inspectie bezocht twee locaties. Een locatie die verhuisd is van Lelystad naar Almere en waar een brandveiligheids traject was gestart en een crisislocatie waar in 2012 een handhavingstraject liep. De inspectie was tevreden over de aanpak en de voortgang die Triade op beide locaties heeft geboekt. Naar aanleiding van dit bezoek zal de Inspectie het toezicht op de crisislocatie niet meer apart monitoren, maar via het reguliere traject.

De Inspectie voor de Gezondheidszorg bracht, in het kader van een landelijk traject, in 2013 een onaangekondigd bezoek aan een locatie van Triade. De locatie is beoordeeld op een viertal onderwerpen:

- Veiligheid
- Toepassen vrijheidsbeperking
- Uitvoering van het ondersteuningsplan
- Kwaliteit van personeel en organisatie

De inspectie concludeerde dat Triade op alle punten voldoet aan de gestelde normen.

4.3.2 Kwaliteit van zorg - Jeugdzorg

Triade werkt vanuit een integraal kwaliteit- en veiligheidsbeleid. In 2013 is Triade overgestapt van een HKZ certificering naar een ISO certificering. Met ingang van 01 december 2013 is Triade ISO gecertificeerd. Triade werkt met de Meldcode huiselijk geweld, Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) voor alle medewerkers en een jaarlijkse rapportage aan de Inspectie Jeugdzorg. In 2013 heeft Triade werk gemaakt van de professionalisering van de Jeugdzorg, waardoor vrijwel alle medewerkers eind 2013 geregistreerd zijn. Triade implementeert het kwaliteitskader voorkomen seksueel misbruik in de Jeugdzorg conform de planning van de commissie Rouwvoet. Medewerkers weten te werken met de verschillende instrumenten, analyses en verbeteracties worden geformuleerd volgens de PDCA-cyclus. Voor de analyse van incidenten wordt gewerkt met de PRISMA methode. Vrijheidsbeperkende maatregelen worden zelden toegepast binnen de divisie Jeugd. In 2013 is in totaal 56 keer een vrijheidsbeperkende maatregel toegepast.

De prestatie-indicatoren in de Jeugdzorg stellen Triade in staat haar prestaties "langs de lat" te leggen, en zo nodig bij te stellen. Op de indicatoren Doelrealisatie en Exitvragenlijst scoort Triade in 2013 boven de 70%; dit is conform de norm van de provincie. De uitkomsten van de prestatie-indicatoren worden elk kwartaal aan de provincie verantwoord. Triade heeft getoetst op de prestatie-indicatoren via de richtlijnen van SEJN, maar niet de SEJN score (rood, geel, groen) toegepast.

Vanaf 2009 heeft Triade een logistieke werkwijze geïmplementeerd waarbij cliënttrajecten op een effectieve en efficiënte wijze worden vormgegeven. Medewerkers weten de processen goed te hanteren in het dagelijks werk. In 2013 heeft dat opnieuw geleid tot een grotere efficiency slag bij gelijk blijvende resultaten op het gebied van doelrealisatie en cliënttevredenheid. Als gevolg hiervan heeft Triade in 2013 een substantieel hoger aantal kinderen en gezinnen weten te helpen met eenzelfde hoeveelheid of minder personeel.

In 2012 is de *STEP (Standaard Taxatie Ernst Problematiek)* geïmplementeerd op de werkvloer en geïntegreerd in het cliëntregistratiesysteem Plancare. De STEP meet de prestatie-indicatoren *Vermindering Ernst Problematiek* en *Zwaarte vervolghulp* en vormt een maat voor de effectiviteit van de hulp. De gegevens zijn eenvoudig te genereren uit de systemen voor managementinformatie. De begin- en eindscores zijn niet altijd goed aan elkaar te relateren omdat BJZ niet in alle gevallen de beginscores volledig aanlevert.

In 2013 is Triade gestart met de implementatie van het kwaliteitskader voorkomen seksueel misbruik in de jeugdzorg. Alle acties, die Triade moet implementeren, zijn tijdig geïmplementeerd en de status is doorgeleverd aan de commissie Rouvoet. Het kwaliteitskader maakt integraal onderdeel uit van het kwaliteitssysteem van Triade en wordt ook van daaruit geborgd.

Methodieken

De methodiek Gezin Centraal is goed geïmplementeerd in het jeugdzorgaanbod van Triade. De resultaten van de positieve oplossingsgerichte manier van werken van deze methodiek worden steeds meer zichtbaar. De hulp kan eerder worden afgerond omdat de doelen zijn behaald en het netwerk wordt ingezet. Gezinnen geven een relatief hoge tevredenheid aan. Waar nodig worden aanvullende methodieken ingezet (zoals BOL/EIM of SAVE).

Triade neemt deel aan wetenschappelijke onderzoeken gericht op de effectiviteit van de methodieken. En voldoet aan de criteria voor effectieve jeugdinterventies volgens de Databank van de NJI.

4.4 Klachten

Klachten

Op grond van de Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector (WKCZ), de Wet Bijzondere Opnemingen in de Psychiatrische Ziekenhuizen (wet BOPZ) en de Wet op de Jeugdzorg zijn zorgaanbieders verplicht over een regeling te beschikken voor de behandeling van klachten. Triade heeft een volledig onafhankelijke klachtencommissie. In 2013 was de samenstelling van de commissie als volgt:

voorzitter: de heer prof. mr. J.E.M. Akveld te Berkel en Rodenrijs, jurist;
secretaris: mevrouw drs. M.L. Eding te Zwolle, orthopedagoog;
lid: mevrouw drs. C.J.J.G. van Basten te Wageningen, orthopedagoog;
lid: de heer mr. R. de Leeuw te Deventer, jurist.

Met deze samenstelling is voldaan aan de wettelijke eisen dat in de commissie minimaal een jurist en een orthopedagoog zitting hebben.

Triade stelt de commissie middelen en faciliteiten ter beschikking die nodig zijn voor de uitvoering van haar taken. De klachtenfunctionaris van Triade levert secretariële ondersteuning aan de commissie.

Jeugdzorg

Sinds 1 januari 2013 wordt voor de klachten Jeugdzorg dezelfde procedure gevolgd als voor de klachten van volwassen cliënten. Triade heeft één onafhankelijke commissie die alle klachten behandelt.

Klachtenregeling

De integrale klachtenregeling van Triade is voor een ieder ter inzage. Het reglement is gepubliceerd op de website van Triade. Daarnaast wordt in de algemene informatiebrochure van Triade en de informatiebrochure voor cliënten van Triade uitleg gegeven over de procedure van de klachtenbehandeling.

In de regeling zijn de werkwijze en de bevoegdheden van de commissie beschreven en zijn termijnen gesteld voor de afhandeling van een klacht.

Ingediende klachten

In 2013 zijn 23 klachten geregistreerd, waarvan er 6 hebben geleid tot een procedure bij de externe klachtencommissie. Van de klachten die de commissie heeft behandeld, hadden er drie betrekking op jeugdige cliënten. In één geval heeft de commissie de klacht ongegrond verklaard, vier zijn gedeeltelijk gegrond verklaard. In één geval heeft de commissie aangedrongen op bemiddeling. Voor de klachten die gegrond zijn verklaard, heeft de commissie advies uitgebracht. Deze adviezen zijn in de organisatie vertaald in verbeterplannen.

	Advies klachtencommissie	Maatregelen Triade
1	Verbeter de communicatie met ouders wanneer er zorgen zijn over gezondheid of ontwikkeling van een jeugdige cliënt.	De meldcode is aangescherpt ten aanzien van communicatie en opschaling.
2	Naleving regels omtrent cliëntendossiers	Document cliëntdossiers is aangepast, cliëntendossiers Jeugd zijn allemaal geschoond, beleid is opnieuw onder de aandacht gebracht.
3	Verwachtingenmanagement	Werkafspraken voor ambulant zijn aangepast, gesprekstrainingen.

4.5 Cliëntenvertrouwenswerk

Sinds januari 2013 is de onafhankelijke vertrouwenspersoon er voor alle cliënten van Triade. De vertrouwenspersoon bezoekt verschillende locaties periodiek of incidenteel en vertelt dan over zijn werkwijze. De cliënten en vertegenwoordigers worden verder geïnformeerd door middel van een poster op elke locatie, informatie op de website van Triade en informatie in de Trialoog. De vertrouwenspersoon heeft 39 voorlichtingen gegeven aan cliënten, 32 voorlichtingen aan personeel en 3 aan derden.

De vertrouwenspersoon heeft zijn werkwijze afgestemd met de klachtenfunctionaris en de vertrouwenspersoon van Jeugdzorg. De taakinvulling van de vertrouwenspersoon is in 2013 met medewerkers van Triade en met de cliëntenraad besproken. Dit overleg is constructief geweest en heeft positief bijgedragen aan de rol van de vertrouwenspersoon binnen Triade. Ook in de toekomst is het van belang hierover in gesprek te blijven.

De cliënten van Triade hebben in 2013 90 vragen/klachten besproken met de vertrouwenspersoon. De meest voorkomende onderwerpen betreffen gebouw- en hotelfunctie, behandeling (zorg), bejegening en overige zaken. Binnen Triade wordt veel energie gestoken in het omgaan met drang en vrijheidsbeperkingen; resultaat hiervan is dat de vertrouwenspersoon hier nauwelijks vragen/klachten over heeft gekregen. In 2013 is er geen beroep gedaan op de vertrouwenspersoon om cliënten te ondersteunen bij een formele klachtenprocedure.

De vertrouwenspersoon meldt tekortkomingen op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie. Daarnaast heeft de cliëntenvertrouwenspersoon naar aanleiding van zijn bevindingen aanbevelingen gedaan aan de bestuurder.

4.6 Personeelsbeleid

Werving personeel

In 2013 is het aantal opengestelde vacatures ten opzichte van voorgaande jaren nog meer afgenomen; in totaal 47, waarvan 36 intern en 11 extern. Triade gebruikt alleen bij hoge uitzondering nog de papieren media, er is een contract met nederlandvacature.nl voor onbepakt plaatsen. Voor 2014 is dit contract aangepast. Het softwarepakket voor werving en selectie "Roos" werkt goed. Triade maakt nog geen optimaal gebruik van dit pakket in afwachting van de nieuw website van Triade. Het programma wordt ook voor de werving van stagiaires gebruikt (deze zijn niet meegenomen in de telling hierboven).

Functiehuis

In 2013 is het project 'een nieuw functiehuis voor Triade' afgerond. Op een enkele uitzondering na hebben alle medewerkers van Triade een geactualiseerde functiebeschrijving ontvangen. Ook alle processen op dit gebied zijn geëvalueerd en aangepast, waar nodig. Zo is er onder meer een nieuwe bezwarencommissie ingesteld (IBC).

Vrijwilligersbeleid

In het verslagjaar heeft een projectgroep een voorstel ontwikkeld met betrekking tot het vrijwilligersbeleid van Triade. Het voorstel voorziet onder meer in de aanstelling van een vrijwilligerscoördinator en het centraliseren van de administratie en registratie van vrijwilligers. Het is de bedoeling dat de coördinator in de eerste maanden van 2014 aangesteld wordt en het beleid gaat uitvoeren.

Competenties

Triade heeft ultimo het verslagjaar besloten een portal in te richten om het talentmanagement verder te ontwikkelen. Gekozen is voor de TMA methode. De TMA Methode is een geïntegreerde systematiek voor selectie, ontwikkeling en beoordeling van medewerkers waarbij de ontwikkeling van talenten en competenties centraal staat. Triade gaat de methode gebruiken voor competentie- en talentmanagement, 360 graden feedback, assessments, talentenanalyses, mobiliteitsvraagstukken en beoordeling. In 2014 wordt dit verder ontwikkeld.

Mobiliteitsbureau

In 2013 heeft Triade een mobiliteitsadviseur aangesteld. Triade wil een zichtbaar loopbaan- en mobiliteitsbeleid ontwikkelen. Bovendien wordt hiermee voldaan aan de bepalingen van de CAO Gehandicaptenzorg en de CAO Jeugdzorg op dit gebied. Alle mobiliteitsvraagstukken en individuele begeleidingen lopen via het nieuwe mobiliteitspunt. De mobiliteitsadviseur coördineert alle activiteiten, waarin ook andere HR professionals participeren, zoals de Arbo & Activeringadviseurs, opleidingsadviseurs en HR adviseurs. In 2014 wordt het beleid verder ontwikkeld in verband met een mogelijke krimp als gevolg van de bezuinigingsdoelstellingen van de overheid en de invoering van de WMO en Jeugdwet in 2015, waardoor veel zorg onder regie van gemeenten uitgevoerd gaat worden.

Opleidingsbeleid

In 2013 lag de eerste prioriteit bij de scholingen en trainingen waaraan een wettelijke of een contractuele verplichting ten grondslag ligt. Hierin stond het thema veiligheid hoog op de agenda. Aan 243 medewerkers is de training weerbaarheid aangeboden.

Daarnaast is de scholing in het kader van de strategische keuze voor vijf begeleidingsmethodieken, waarmee in 2011 een start is gemaakt, voortgezet. Dit betreft de methodieken Vlaskamp, Triple C, Gezin Centraal, BOL/EIM en rehabilitatie en herstel. Alle medewerkers van Triade hebben in 2013 een inhoudelijke scholing gevolgd op basis van een van de vijfmethodieken. Dit bestond uit of de hele training van één van de methodieken of een verdiepingsdag (follow-up). Daarnaast hebben trainingen plaatsgevonden rond thema's als autisme, gebarentaal, Plancare/OSP, Harmony, BOPZ etc.

In 2013 hebben wij een tweede E-learningmodule medicatie ontwikkeld en inzet. Taakhouders medicatie van de divisie Wonen zijn in het laatste kwartaal van 2013 geschoold. Triade heeft aan de CAO G verplichting voldaan door 40 leerlingen in de zogeheten BBL route en ongeveer 175 BOL/HBO stagiaires op te leiden.

Jaargesprekken

In 2013 hebben 751 jaargesprekken plaatsgevonden. Dit is 61% van het totaal (1226). In 2011 was het percentage ook 61%. De afspraak is dat alle medewerkers met uitzondering van de flexibele krachten eenmaal per jaar een jaargesprek hebben.

Deskundigheidsniveau van medewerkers

In 2013 heeft Triade werk gemaakt van de professionalisering Jeugdzorg. Dit heeft ertoe geleid dat in 2013 vrijwel alle medewerkers geregistreerd zijn bij BAMW. Er is extra geïnvesteerd in de scholingsactiviteiten in het kader van de toekomstige herregistratie van medewerkers. Het scholingsaanbod wordt hierop afgestemd. Voor medewerkers met een MBO diploma, die werken in een HBO functie wordt een EVC traject gestart, zodat ook deze medewerkers te zijner tijd in aanmerking komen voor herregistratie.

4.6.1 Kwaliteit van het werk

Verzuim

Het jaar 2013 is afgesloten met het behalen van de doelstelling rondom verzuim: een verzuimpercentage van 4,92%. Na de implementatie van het activeringsbeleid, is een aantal leidinggevendenden, waarbij het verzuim boven de 6% was, individueel getraind op gespreks- en coachingvaardigheden.

Tijdens de voorjaarsconferentie voor alle leidinggevendenden is het onderwerp mentale belastbaarheid aan de orde geweest. Er werd met name stilgestaan bij de kenmerken (vroeg signalering) van mentale (over)belasting; hoe kan dit herkend worden, welke signalen worden afgegeven door medewerkers en hoe kan preventieve ondersteuning vanuit de leidinggevendenden vormgegeven worden.

De providersboog van Triade is voldoende toegerust om direct interventies in te zetten. Hierdoor kan voorkomen worden dat medewerkers zich gaan ziek melden of langdurig verzuimen. De toevoeging van Resilians (personal coaching op divers gebied) heeft het aanbod vanuit de providersboog verder verstevigd. Medewerkers kunnen rechtstreeks gebruikmaken van de inzet van Resilians.

Triade is in 2013 gestopt met het aanbieden van de bedrijfssportregeling voor medewerkers. De bedrijfssportregeling is vervangen door vitaliteitsbeleid (onderdeel van duurzame inzetbaarheid): hoe blijven medewerkers vitaal en kan Triade bijdragen dat de medewerkers lekker in hun vel zitten? Om de interesse te peilen is er een BRAVO (bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning)onderzoek uitgezet. Hier was een hoge respons op. De resultaten van dit onderzoek zijn uitgezet in een aantal activiteiten in twee vitaliteitsweken die eind 2013 georganiseerd zijn. Onderdeel hiervan was het uitvoeren van een health check. Met deze resultaten zal in 2014 gekeken worden om verder vorm te geven en positief in te spelen op de leefstijl van de medewerkers.

Risico-inventarisatie & -evaluatie

In 2013 is er voor divisie Wonen voor alle locaties een actuele RIE. Voor de divisie Jeugd heeft 95 % van de locaties een actuele RIE. Voor divisie DLW zijn enkele nieuwe locaties toegevoegd; in het eerste kwartaal van 2014 zal ook voor divisie DLW een actuele RIE gerealiseerd zijn. Het Centraal Bureau is verhuisd in september 2013, hiervoor wordt in het eerste kwartaal van 2014 een nieuwe RIE uitgezet.

Eind 2013 is een projectgroep samengesteld vanuit verschillende disciplines: HR & Kwaliteit en Facilitair werken samen op het gebied van verschillende audits. De

afstemming hiertussen is niet optimaal. Hiertoe is een project gestart om de diverse instrumenten beter op elkaar af te stemmen. De verschillende instrumenten worden ontdebeld; de verbeterpunten worden in 1 register bijgehouden en komen terug in de MARAP; de opvolging van verbeterpunten is geborgd en zijn opvolgbaar. In het KMS worden de procedures interne audits, RI&E en huisvestingschecks herschreven.

Fysieke belasting

Het doel van het beleid Fysieke Belasting is het voorkomen van fysieke overbelasting van medewerkers. Dit preventieve beleid levert een bijdrage aan het welzijn, de veiligheid en de tevredenheid bij medewerkers. Door gebruik te maken van het til- en transferprotocollen en de checklist tilbanden/tilthermometer/rugradar is het beleid fysieke belasting goed geborgd binnen de organisatie. Dit beleid heeft verder vorm gekregen in 2013 door het organiseren van twee "expertisebijeenkomsten" voor alle ergocoaches en twee bijeenkomsten in de divisies. Tevens zijn de ergocoachcoördinatoren geschoold om de juiste ondersteuning aan de ergocoaches te bieden.

Vaccinatiebeleid

Ruim 90 % van de medewerkers in de directe zorg zijn beschermd tegen hepatitis B. Nieuwe medewerkers ontvangen bij indiensttreding een uitnodiging voor het vaccinatietraject. Als medewerkers besluiten hier geen gebruik van te maken, ondertekenen zij een afstandsverklaring en maken zij kenbaar reeds beschermd te zijn of hier afstand van te doen. Vanaf 2014 worden de clustermanagers twee keer per jaar geïnformeerd over de wel/niet beschermde medewerkers.

Kwaliteit van het werk - Jeugdzorg

In 2013 is de hulpverlening van Triade Jeugd zo veel mogelijk vormgegeven in de leefwereld van kinderen en gezinnen en meer ambulante. Dit brengt een verschuiving teweeg in personeelsbeleid en inzet van medewerkers. Medewerkers werken in toenemende mate aan integrale arrangementen volgens één kind, één gezin, één plan, ook op school. Dichtbij de leefwereld van kinderen en gezinnen. In 2013 is hier vanuit HR beleid verder vorm aan gegeven.

De registratie van jeugdhulpverleners in het beroepsregister vanuit de professionalisering Jeugdzorg is ultimo 2013 succesvol uitgevoerd binnen Triade. Alle medewerkers die hiervoor in aanmerking kwamen hebben zich in 2013 geregistreerd. De vereisten voor registratie zijn geborgd binnen het opleidings- en scholingsbeleid van Triade. Medewerkers worden gestimuleerd om hier zelf actief aan vorm te geven.

Inspectiebezoeken

In september 2013 heeft de inspectie SZW een aangekondigd bezoek gebracht aan Triade. De inspectie heeft diverse locaties bezocht en gesproken met de raad van bestuur, de ondernemingsraad en medewerkers ARBO en Activering. De inspectie beoordeelde de arbeidsomstandigheden bij Triade overwegend positief. De inspecteur constateerde wel een aantal tekortkomingen:

1. Een waarschuwing op het gebied van agressiepreventie en werkdruk (dit dient opgelost te zijn voor 2015);
2. Een eis met betrekking tot schendingen van de Arbeidstijdenwet (per direct op te pakken).

Triade heeft een verbeterplan opgesteld en geïmplementeerd.

4.7 Samenleving en belanghebbenen

Triade staat middenin de samenleving en vindt het belangrijk dat ook cliënten kunnen deelnemen aan de samenleving. Triade is actief betrokken bij verschillende initiatieven die de participatie vergroten. Daarnaast ondersteunt Triade initiatieven van cliënten om maatschappelijk betrokken te zijn.

Participatie

Triade sluit ieder jaar aan bij bestaande maatschappelijke activiteiten zoals NL.doet en de nationale burendag. In 2013 organiseerde Triade verschillende activiteiten voor vrijwilligers en stakeholders die hun steentje willen bijdragen op locaties van Triade. Op burendag nodigde Triade buurtgenoten op verschillende locaties uit om kennis te maken met cliënten.

In Almere zijn medewerkers en cliënten betrokken bij het project "Buitengewone Stripheldenbuurt met bewoners". Het project wordt uitgevoerd in samenwerking met de bewoners en betrokkenen in de buurt en de bouwers aan "De inclusieve stad Almere": Gemeente Almere, Hogeschool Windesheim Flevoland en Stichting Disability Studies in Nederland. Doel van "De inclusieve Stad" is onderzoek, activiteiten en bijeenkomsten organiseren die een bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit van bestaan voor mensen met een beperking. Buurtbewoners, maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheidsinstellingen denken mee over thema's op het gebied van wonen, werken, leren en vrije tijdsbesteding. Later wordt dit project ook uitgerold in andere wijken van Almere.

Het project "Thuis in de buurt" is erop gericht om samen met de cliënt in kaart zijn behoefte om deel te nemen aan de samenleving in kaart te brengen en dan vervolgens de cliënt te stimuleren, te ondersteunen en te coachen. Op deze wijze wordt het netwerk van de cliënt uitgebreid en is professionele ondersteuning minder nodig. De werkwijze sluit naadloos aan op de WMO-gedachte. Dit project wordt ondersteund door het VSB-fonds en het Oranjefonds.

Vrijwilligers

Triade kan een beroep doen op een grote groep vrijwilligers voor verschillende activiteiten. Naast vrijwilligers die een-op-een iets ondernemen met cliënten, zijn er ook vrijwilligers beschikbaar voor allerlei klussen op locaties en in de tuin. Cliënten van Triade dragen op hun beurt ook hun steentje bij aan de maatschappij. Cliënten verlenen bijvoorbeeld hand- en spandiensten aan buurtgenoten.

Mensenrechten

In juni 2013 heeft een afvaardiging van het College Rechten van de Mens een werkbezoek gebracht aan Triade. Het College belicht, bewaakt en beschermt mensenrechten, bevordert naleving van de mensenrechten (incl. gelijke behandeling) in praktijk, beleid en wetgeving en vergroot het bewustzijn van mensenrechten in Nederland. Een van de strategische agendapunten van het College betreft het kabinet aansporen tot snelle ratificatie (bekrachtiging) van het VN-verdrag voor Mensen met een beperking.

Triade vindt gelijke behandeling van mensen met een beperking belangrijk. Met het werkbezoek heeft Triade laten zien dat mensen met een beperking hun rechten goed kunnen benutten en welke rol Triade hierbij speelt. We hebben voorbeelden getoond op het gebied van zorg en onderwijs aan kinderen met een beperking en participatie bij volwassenen door middel van (vrijwilligers) werk en dagbesteding.

Publiek Verantwoorden

Triade wil als betrokken maatschappelijk partner transparant zijn over haar activiteiten en resultaten. Daarom heeft Triade in 2013 het convenant "Publiek

Verantwoorden" ondertekend. In het convenant maken maatschappelijke organisaties en de gemeente Almere afspraken over een nieuwe manier van verantwoorden. Hierbij staat niet het volgen van regels centraal, maar de vraag of het uitgevoerde beleid effectief is en bijdraagt aan de samenleving. Naast de traditionele verticale verantwoording aan de financier, zal Triade op beeldende wijze burgers en stakeholders informeren over haar activiteiten en resultaten.

Informatie voor stakeholders

Met de Trialoog informeert Triade belanghebbenden zesmaal per jaar over haar activiteiten. In ieder uitgave staat een thema centraal. Vanuit verschillende perspectieven - organisatie, cliënten, medewerkers, ouders - worden de thema's belicht. Middels de Trialoog worden belanghebbenden ook geïnformeerd over relevante maatschappelijke ontwikkelingen. De Trialoog wordt verspreid onder medewerkers, cliënten en familieleden en verschillende stakeholders.

In 2013 heeft Triade verschillende voorlichtingsavonden georganiseerd voor cliënten en hun wettelijke vertegenwoordigers over de maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen hiervan voor de zorg en ondersteuning van cliënten.

Omdat Triade het belangrijk vindt dat stakeholders als provincie en gemeenten op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de (Jeugd)zorg, nodigt Triade regelmatig politici, ambtenaren en bestuurders uit voor werkbezoeken of stages. Tijdens deze werkbezoeken kan "live" worden kennism gemaakt met de zorg aan cliënten. Triade beoogt met deze transparantie input te leveren voor het maatschappelijk debat over de naderende stelselwijzigingen.

Triade als werkgever

Triade levert als grote werkgever, een belangrijke bijdrage aan de werkgelegenheid in Flevoland. Vanuit haar verantwoordelijkheid als werkgever én zorgaanbieder vindt Triade een gedegen opleidingsaanbod in Flevoland daarom belangrijk. Triade onderhoudt daarom contacten met onderwijsaanbieders om onderwijs en arbeid beter op elkaar af te stemmen. Met de Vrije Universiteit heeft Triade een samenwerkingsovereenkomst voor een stageplaats voor een gedragsdeskundige. Regelmatig bezoekt Triade met een promotieteam opleidingscentra om het werken bij Triade te promoten. Ook cliënten worden betrokken bij deze voorlichting.

Daarnaast heeft Triade in het maatschappelijk debat in 2013 regelmatig de aandacht gevraagd voor de personele gevolgen van de stelselwijzigingen AWBZ en WMO. Triade verwacht dat de transitie van dagbesteding en ambulante ondersteuning naar de gemeenten vanaf 2015 zal leiden tot banenverlies in Flevoland.

Energiebesparing

Manager Facilitair & Onderhoud heeft in 2013 het energieverbruik op alle locaties van Triade doorgelicht. Hij heeft een plan van aanpak ontwikkeld om voor 31 december 2014 het energiekosten te reduceren met 15%. Deze energiebesparing wordt bereikt door het aanpassen van technische installatie en ook medewerkers te stimuleren en te coachen om energiebewust om te gaan met water, gas en electriciteit. De energiecoördinator gaat het energiegebruik monitoren en locaties ondersteunen.

4.8 Financieel beleid

4.8.1 Algemeen financieel beleid

Het financieel beleid van Triade beoogt een gezond eigen vermogen te bereiken van minimaal 20%. Uitgangspunt is een rendement op de zorgexploitatie van minimaal 3%. Een rendement > 3% voor 2013 en 2014 is noodzaak om enigszins voorbereid te zijn op de krimp in de omzet door bezuinigingen en de stelselwijzigingen vanaf 2015.

De huisvesting- en zorgexploitatie kennen gescheiden kasstromen. Het resultaat op huisvesting wordt bestemd voor de transitie van de vastgoedportefeuille. Voor specifieke knelpunten in de vastgoedportefeuille wordt een voorziening gevormd. Om de continuïteit van de zorg te kunnen blijven borgen, hanteert Triade als uitgangspunt dat alle geleverde zorg/diensten betaald dienen te worden. Er loopt een traject "Wie betaalt wat?" dat ten doel heeft uniformiteit in de uitvoering van wat betaalt Triade (én wordt vanuit de AWBZ betaald) en wat is voor rekening van de cliënt. In 2014 wordt het traject afgerond.

Positie op balansdatum

Voor 2013 is het resultaat op € 2,5 miljoen begroot. Met het gerealiseerde resultaat van € 3.496.930 is Triade ruimschoots geslaagd in het behalen van de doelstelling.

De budgetratio in 2013 komt uit op 16,90 %. De budgetratio is ten opzichte van 2012 (12,54 %) met 4,36 % verbeterd. De balansratio (eigen vermogen gerelateerd aan het balanstotaal) stijgt met 3,55% van 15,74% in 2012 naar 19,29% in 2013.

De gerealiseerde productie 2013 is overall met een minimaal verschil ten opzichte van de begroting afgesloten. Voor verblijf was er begin van het jaar lichte onderproductie die lopende het jaar weer is goed gemaakt. Tijdens de zomermaanden zakte de productie dagbesteding meer dan in voorgaande jaren. Er zijn acties uitgezet die naar het eind van het jaar weer een stijging laten zien. De gerealiseerde productie verblijf was hoger dan de afspraak met het zorgkantoor. Bij de herschikking heeft Triade aanvullende afspraken kunnen maken. Vanaf september heeft Triade de zorg overgenomen van circa 40 cliënten van zorgorganisatie OMEI. Deze organisatie is failliet gegaan en Triade heeft met het zorgkantoor aanvullende afspraken gemaakt voor de financiering. De opbrengsten en kosten zijn in balans en goed voorspelbaar.

4.8.2 Toekomstverwachtingen

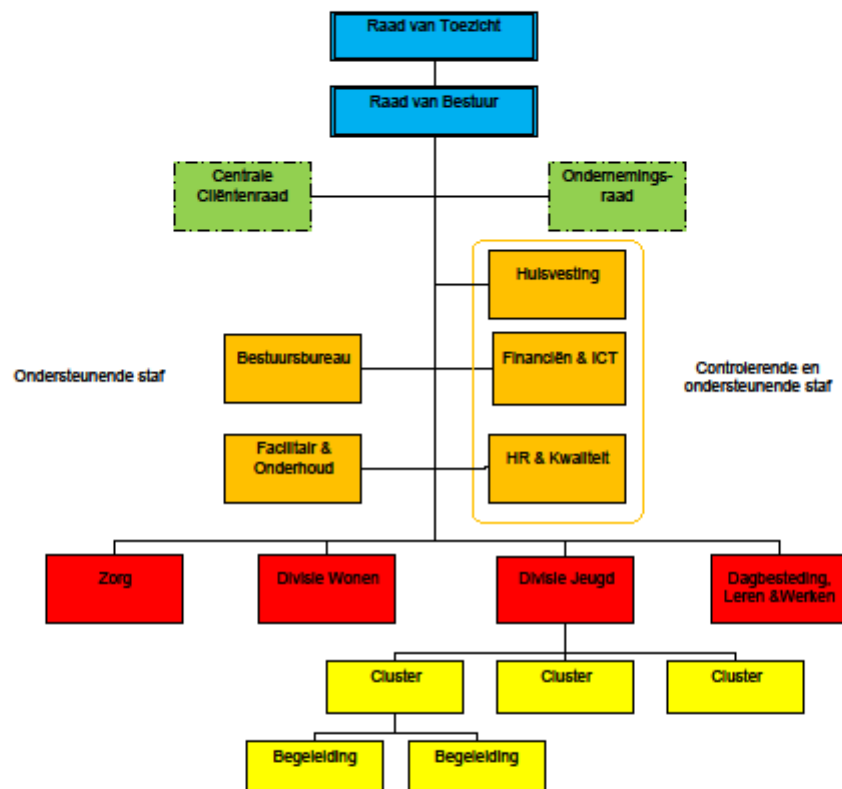
Voor 2014 is wederom een resultaat van € 2,5 miljoen begroot. 2014 is het laatste jaar voor de stelselwijzigingen.

Eind 2013 is er voor de komende tien jaar een financiële vertaling van de stelselwijzigingen gemaakt. De brief van de staatssecretaris over de hervorming langdurige zorg van mei met de kamerbrief van november over de nadere uitwerking zijn samen met de transitieplannen van de regio Flevoland voor de Jeugdzorg als input gebruikt. Een set met normen voor kritische ratio's vanuit de stresstest van E&Y zijn als ondergrens gebruikt bij de analyse.

Triade verwacht een omzetverlies van ruim € 17 Mio (23%) met het zwaartepunt in 2015 en 2016. Het omzetverlies is niet op te vangen in een rechtevenredige reductie van de variabele kosten. Er is een adviesrapport geschreven voor een reorganisatie waarbij naast natuurlijk verloop en beëindiging tijdelijke contracten van 83 FTE een krimp in vaste contracten van 107 FTE wordt voorgesteld. De voorgestelde reorganisatie is door de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht goedgekeurd en eind 2013 is het rapport voor advies aan de OR voorgelegd. Voor de reorganisatie is een voorziening gevormd.

Bijlage 1

Organisatiestructuur Triade December 2013



Bijlage 2

Lijst met afkortingen

AO/IC	Administratieve Organisatie en Interne Controle
ASH	Ambulante Spoedeisende hulp
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BOPZ	Bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen (wet)
BZW	Begeleid zelfstandig wonen
CIBG	
CCR	Centrale cliëntenraad
ESF	Europees Sociaal Fonds
GRIP	Gecoördineerde Regionale IncidentbestrijdingsProcedure
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
IPT	Intensieve Pedagogische Thuiszorg
KGE	Kasstroom Genererende Eenheid
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen
NVZD	Nederlandse Vereniging van Zorgdirecteuren
VG	Verstandelijk Gehandicaptenzorg
VVT	Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg
WBP	Wet bescherming persoonsgegevens
WGBO	Wet op de geneeskundige behandelingsovereenkomst
WKCZ	Wet klachtrecht cliënten zorgsector
WMCZ	Wet medezeggenschap cliënten zorgsector
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WTZI	Wet toelating zorginstellingen
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
ZIN	Zorg in Natura