

Jaardocument 2014

Maatschappelijk Verslag

Stichting Bestuur en Toezicht

tri^{de}

Lelystad, 22 april 2015

Voorwoord

De afgelopen jaren heeft Triade hard gewerkt aan een stevig fundament. Dat was nodig om de gevolgen van de transitie van AWBZ en Jeugdzorg naar de gemeenten te kunnen doorstaan. Toch hebben we niet kunnen voorkomen dat we begin 2014 het verlies van arbeidsplaatsen moesten aankondigen. Een stormachtig begin van het jaar!

De veerkracht en de bereidwilligheid van de medewerkers van Triade hebben er aan bijgedragen dat Triade 2014 goed heeft doorstaan. Ondanks het vertrek van collega's en wijziging van takenpakketten, zijn we samen in staat geweest ons goed voor te bereiden op de transitie. De Flevolandse gemeenten hebben voor 2015 onze diensten ingekocht en we hebben grote stappen gemaakt in het anders organiseren van de zorg. Ook voor cliënten die intensieve zorg nodig hebben, hebben we met het zorgkantoor goede afspraken kunnen maken.

Alle inspanningen werpen hun vruchten af. Gedwongen ontslagen zijn niet nodig gebleken, de kwaliteit van onze zorgverlening heeft onze hoogste prioriteit, mede dankzij de tomeloze inzet van onze medewerkers, ook in onzekere tijden. Ook behalen we over 2014 een mooi financieel resultaat. Middelen die we hard nodig hebben voor de continuïteit van onze zorgverlening en voor de transformatie opgave de komende jaren. Zodat we onze cliënten de zorg en ondersteuning kunnen blijven bieden die ze nodig hebben. En daar gaat het om!

Mr. drs. Micky Adriaansens
Raad van bestuur

Inhoudsopgave

1. Uitgangspunten van de verslaggeving	1
2. Profiel van de organisatie	2
2.1 Algemene gegevens	2
2.2 Structuur van het concern	2
2.3 Kerngegevens	4
2.4 Samenwerkingsrelaties.....	4
3. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	7
3.1 Governancecode: normen voor goed bestuur	7
3.2 Raad van Bestuur	9
3.3 Toezichthouders - Raad van Toezicht	10
3.4 Bedrijfsvoering	13
3.5 Cliëntenraad	18
3.6 Overige inspraak cliënten en verwanten	20
3.7 Ondernemingsraad	20
4. Beleid, inspanningen en prestaties	23
4.1 Meerjarenbeleid.....	23
4.2 Algemeen beleid & toekomstige ontwikkelingen	25
4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid.....	26
4.4 Klachten	30
4.5 Cliëntenvertrouwenswerk.....	31
4.6 Personeelsbeleid	32
4.7 Samenleving en belanghebbenden	35
4.8 Financieel beleid	38
Bijlage 1 - organigram.....	40
Bijlage 2 - Lijst met afkortingen	41

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 2014 van de Stichting Bestuur en Toezicht Triade is gebaseerd op het document "Jaarverantwoording Zorginstellingen 2014" en het document "Jaarverantwoording 2014 Jeugdzorg".

Triade levert Jeugdzorg en AWBZ-zorg. Jeugdzorg en Opvoedhulpinstellingen zijn verplicht zich te verantwoorden door middel van een maatschappelijk jaarverslag, 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 één maatschappelijk jaarverslag van haar AWBZ- en jeugdzorgactiviteiten. Hiermee voldoet Triade zowel aan de eisen van het maatschappelijk verslag Jeugdzorg 2014 als aan de eisen die de wet stelt aan het directieverslag. Daar waar gewenst vanuit de jaarverantwoording 2014 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 22 april 2015. De raad van toezicht heeft in zijn vergadering van 22 april 2015 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 2014 is vanaf 1 juni 2015 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
Rechtsvorm	Stichting

2.2 Structuur van het concern

De Stichting Bestuur en Toezicht Triade is statutair gevestigd in Lelystad. De Stichting is in 1999 opgericht. Op 31 december 2014 bestaat deze groep uit de volgende rechtspersonen (stichtingen):

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

Statutair zijn alle bestuurlijke en toezichthoudende bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de deelnemende rechtspersonen eenduidig neergelegd bij de groep 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, 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 jeugdzorg bieden aan kinderen en gezinnen. De teams zijn verdeeld in regio's. Een regio wordt aangestuurd door een regiomanager. De regio's zijn onderdeel van een van de divisies van Triade, te weten divisie Wonen, divisie Jeugd of divisie Dagbesteding, Leren en Werken (DLW). De divisies vormen samen met de afdeling Zorg de lijnorganisatie en zijn 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 controlfunctie. 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-uurszorg met verblijf individueel of in een groep met zorg en ondersteuning (gedeeltelijk of volledig) in een intramurale setting of als volledig pakket thuis. Crisiszorg.
Divisie Jeugd	<ul style="list-style-type: none">Kinderen en gezinnen met een jeugdzorgindicatie: (ambulante) jeugdzorg, 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 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, noordwest Overijssel en Gooi- en Vechtstreek.

2.3 Kerngegevens

Aantal cliënten per zorgvorm jan t/m dec 2014	AWBZ	Jeugdzorg
Wonen (*)	764	62
Ambulant	598	488
Crisistraject/opvang	21	71
Dagbesteding/Dagbehandeling (**)	892	116

Aantal unieke cliënten jan t/m dec 2014	AWBZ	Jeugdzorg
Aantal unieke cliënten	1659	607

(*) 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 2014: € 78.554.703,-.

De totale formatie in fte 2014: 923 fte

2.4 Samenwerkingsrelaties

“Nederland verandert en de zorg verandert mee” luidt de slogan van het Ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport. De zorg wordt steeds meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de verschillende maatschappelijke partijen zoals zorgorganisaties, welzijnsorganisaties, vrijwilligersorganisaties, woningcorporaties en burgers. Triade werkt op verschillende terreinen samen.

Samenwerken met de overheid

In de voorbereidingen op de transitie AWBZ en Jeugdzorg heeft Triade in 2014 nauw samengewerkt met gemeenten over de vormgeving en invulling van de zorg vanaf 1 januari 2015. Triade is in alle gemeenten in Flevoland gesprekspartner en deelnemer aan projecten en projectgroepen. Voor 2015 zijn met deze gemeenten en een aantal gemeenten aan de rand van Flevoland contracten afgesloten om zorg te gaan leveren in het kader van de nieuwe WMO en de Jeugdwet.

De gemeenten en de provincie Flevoland trekken in de voorbereiding van de transitie Jeugdzorg grotendeels gezamenlijk op met de belangrijkste jeugdzorgaanbieders in Flevoland. In een verschillende "proeftuinen" zijn zorgvormen (door)ontwikkeld, die beter aansluiten bij de nieuwe Jeugdwet.

Samenwerken met andere zorgorganisaties

In de Noordoostpolder hebben Triade, InteraktContour en Carrefour samen het vervoersprobleem opgelost voor mensen met een beperking, met name voor rolstoelgebruikers. De vergoedingen voor vervoer zijn de afgelopen jaren drastisch verlaagd en vooral het sociale vervoer in de vrijetijd en de weekenden was in de Noordoostpolder lastig te organiseren. Met hulp van fondsen hebben de drie partijen voldoende geld bij elkaar gesprokkeld om een rolstoelbus aan te schaffen. Door de weeks wordt de bus bestuurd door vrijwilligers. In het weekend maakt Triade gebruik van de bus. Cliënten betalen een kleine vergoeding voor een rit.

Samen met de Tomingroep in Almere begeleidt Triade mensen naar de arbeidsmarkt. Een groep cliënten voor wie Triade arbeidsmatige dagbesteding organiseert, is inmiddels gehuisvest bij Tomin. Zij verzorgen bijvoorbeeld essamblagewerkzaamheden voor verschillende opdrachtgevers.

In Almere bundelen Triade en InteraktContour krachten. De cliënten van Triade met een VG-indicatie (verstandelijk gehandicapt) 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.

Op verzoek van de gemeente doen Triade, Interakt Contour, Kwintes (GGZ) en de Schoor (welzijnsorganisatie) samen een pilot om te oefenen met het op- en afschalen van ondersteuning in de wijk. Hiervoor zijn twee deelgebieden geselecteerd, te weten Stedenwijk en Almere Haven. 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. De pilot maakt de rolverdeling tussen de verschillende partijen scherper en partijen weten elkaar goed te vinden.

Op het Geldersehout te Lelystad werkt Triade in een maatschap samen met 's Heeren Loo en biedt 24-uurszorg aan in totaal 37 cliënten met zeer moeilijk verstaanbaar gedrag. Door intensieve samenwerking 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. Triade en 's Heeren Loo zijn gestart met een proeftuin Meerzorg 2.0 op het Geldersehout. In samenwerking met het CCE wordt onderzocht of meerzorggelden anders ingezet kunnen worden zodat er een kwaliteitsslag wordt gemaakt, wat zou kunnen leiden tot meer doelmatigheid.

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. Deze proeftuin in 2014 uitgebreid naar alle gemeenten in Flevoland. Sterk in de Klas wordt aangeboden in regulier en in clusteronderwijs. 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 en zijn gezin. In het clusteronderwijs maakt Sterk in de klas het mogelijk dat kinderen kunnen deelnemen aan onderwijs en binnen het onderwijs de zorg en ondersteuning ontvangen die zij nodig hebben.

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 2014 hebben we ons voorbereid op de nieuwe werkwijze na de transitie jeugdzorg. Hierbij is intensief samengewerkt met gemeenten in Flevoland en andere jeugdzorgpartners.

In de voorbereiding op de transitie heeft Triade de samenwerking met ketenpartner Vitree geïntensiveerd. Triade en Vitree hebben een complementair productenpalet. Door samenwerken kunnen producten naadloos op elkaar worden afgestemd. De cliënt profiteert hiervan.

Provincie Flevoland werkt vanaf 2010 aan een gezamenlijk beleidsinformatiesysteem voor de Jeugdzorg. Het beoogde eindresultaat is betrouwbare informatie over de vraag, wachttijden, 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.

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.

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 voor 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 en de reglementen 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

De continue bewaking van risico's in de organisatie is onderdeel van de planning- en controlcyclus. 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 worden 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. Belangrijker nog dan deze wettelijke plicht vindt Triade het in de praktijk zoveel mogelijk voorkomen van calamiteiten en rampen en de risico's tot een minimum te beperken.

Het zorgcontinuïteitsplan beschrijft hoe Triade de continuïteit van zorg vorm geeft en bewaakt 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, 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 november 2014 heeft Triade deelgenomen aan een grote regionale rampenoefening die georganiseerd werd door de GHOR. Bij deze trainingen waren

¹ Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure

eerstelijnszorg, ziekenhuizen, collega-zorgorganisatie, GGD en GHOR betrokken. Naast het crisisbeleidsteam namen medewerkers van diverse afdeling van Triade deel aan de oefening. De oefening werd gemonitord door Het Netwerkcentrum opgeschaalde zorg. De bevindingen uit de oefening zijn verwerkt in het zorgcontinuïteitsplan. Tevens is het zorgcontinuïteitsplan uitgebreid met een communicatieprotocol.

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.

De dialoog met belanghebbenden

Triade vindt het belangrijk medewerkers en cliënten goed te informeren en te betrekken bij de ontwikkelingen. In het kader van de Wet op de Ondernemingsraden en de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorg overlegt de bestuurder regelmatig met de ondernemingsraad en de cliëntenraad als vertegenwoordigers van medewerkers en cliënten en vraagt, wanneer de wet dit voorschrijft, instemming of advies. Een afvaardiging van de raad van toezicht sluit tweemaal per jaar aan bij een ondernemingsraadvergadering of een cliëntenraadvergadering. Naast deze wettelijke plicht vindt Triade de inbreng van medewerkers en cliënten belangrijk. Daarom worden de belanghebbenden regelmatig uitgenodigd mee te denken in klankbordgroepen.

Triade heeft in het kwaliteitsdocument "publiek verantwoorden" vastgelegd hoe zij de dialoog aangaat met (externe) belanghebbenden en op welke wijze zij hen informeert. Dit beleid geeft een overzicht van de verschillende groepen stakeholders en in welke relatie zij staan tot Triade.

Eind 2014 is gestart met het vastleggen van strategisch communicatiebeleid. In dit beleid krijgt de dialoog met belanghebbenden een nadrukkelijke plaats.

Compliancemanagement

Triade voldoet aan de kaders van het handboek compliancemanagement van VGN. Triade heeft het volgen en implementeren van wet- en regelgeving goed geborgd. Triade heeft geen compliancemanager aangewezen, maar de taken verdeeld over verschillende functionarissen. In de jaarlijkse directiebeoordeling wordt getoetst of de procedure moet worden aangepast aan nieuwe wet- en regelgeving. Jaarlijks wordt een interne audit uitgevoerd om de invulling en uitvoering van het compliancemanagement te monitoren.

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) en bezoeken regelmatig (scholings-) bijeenkomsten.

De raad van toezicht verdiept zijn kennis van de organisatie en de sector door middel van themabijeenkomsten en stages in de organisatie. In 2014 hebben alle toezichthouders een dagdeel stage gelopen bij een regiomanager. De toezichthouders hebben in de vergaderingen mondeling verslag gedaan van hun stage.

² Documentmanagementsysteem

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. 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.

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 belangenverstrengeling 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.

Honorering leden van de raad van bestuur en raad van toezicht

In de begroting van Triade is 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.

In het kader van deze weg heeft de raad van toezicht in 2014 de klasseindeling volgens de WNT vastgesteld in klasse G. De bezoldiging van de raad van bestuur en raad van toezicht valt binnen de normering van deze klasse.

3.2 Raad van Bestuur

In 2014 is Triade het gehele jaar bestuurd door mevrouw mr. drs. M.A.M. Adriaansens.

Samenstelling raad van bestuur Triade in 2014

Periode	Naam	Functie	Nevenfuncties
Sinds 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 vastgelegd op welke wijze verantwoordelijkheden, besluitvorming, omgaan met medezeggenschap en verantwoording plaatsvindt. Tevens beschrijft dit reglement de wijze waarop het functioneren van de bestuurder door de raad van toezicht wordt geëvalueerd en hoe belangenverstrengeling bij de bestuurder wordt voorkomen, bijvoorbeeld door 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) en 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

Verantwoordelijkheid

Het is de taak van de raad van toezicht 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.

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht van Triade bestond in 2014 uit vijf leden. Met vijf leden voldoet de raad aan het minimaal aantal leden volgens de statuten van Stichting Bestuur en Toezicht Triade. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar, van de bestuurder en van welk deelbelang ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Er is een rooster van aftreden vastgesteld. Voor de werving van nieuwe leden is een profielschets opgesteld. De verantwoordelijkheden van de raad van toezicht zijn in de statuten van Stichting 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 heeft deze plaats gevonden onder begeleiding van een externe begeleider.

Commissies

De raad van toezicht van Triade kent drie commissies, te weten de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid. 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 2014 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 kwaliteitsmanagement-systeem, incidenten, vrijheidsbeperkende maatregelen, inspectiebezoeken en het zorgcontinuïteitsplan.

Vergaderingen

De raad van toezicht heeft in 2014 zesmaal vergaderd. De voorzitter van de raad van toezicht en de bestuurder bereiden de vergaderingen voor. De agenda bevat als vaste punten: kwaliteit & veiligheid, financiën en vastgoed(projecten). Daarnaast vullen actuele onderwerpen de agenda. De algehele voortgang van de organisatie wordt periodiek besproken aan de hand van de management-rapportages.

Naast de reguliere vergaderingen houdt de raad van toezicht themabijeenkomsten en stages. In deze bijeenkomsten worden onderwerpen uitgediept. In de themabijeenkomst in maart is aandacht besteed aan PRISMA, een methode om incidenten te analyseren. Daarnaast is een themabijeenkomst gewijd aan een

uitgebreide evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht onder leiding van een externe deskundige.

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. In 2014 was het thema: Ethiek, wat is dat eigenlijk? De raad van toezicht heeft goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder:

Algemeen beleid

- Maatschappelijk Jaarverslag 2013 Stichting Bestuur en Toezicht Triade
- Kadernota 2015.
- Klasse-indeling G volgens WNT ten behoeve van het bezoldigingsmaximum.
- Het ondertekenen van de intentieverklaring tussen Triade en Vitree tot het onderzoeken of en op welke wijze een niet-vrijblijvende, intensieve vorm van samenwerking tot stand kan worden gebracht
- Goedkeuring van de voorgenomen statutenwijziging van Stichting Acomplex.

Financiën & ICT

- Jaarrekening 2013 Stichting Bestuur en Toezicht Triade.
- Begroting 2015.
- Investeringsbegroting 2015.
- Investering migratie ICT.
- Geen enkelvoudige jaarrekening opstellen voor Stichting Triade en Stichting Boschhuis over 2013 in afwijking van de statuten.
- Geen enkelvoudige jaarrekening opstellen voor Stichting Triade en Stichting Boschhuis over 2014 in afwijking van de statuten.

Vastgoed

- Financiële schikking treffen met GGZ Centraal inzake beëindiging erfpacht locatie De Schelp te Almere.
- Aangaan nieuwe huurovereenkomst voor locatie Kick Wilstraplantsoen te Almere.
- Afstoten locaties.

Organisatie raad van toezicht

- Vergaderplanning 2015.

Andere specifieke onderwerpen die in 2013 zijn besproken:

- Project toekomstbestendig Triade: reorganisatieplan dat leidt tot een personele krimp.
- Sociaal plan
- Programma TIMO: Triade inspireert mensen tot ontwikkeling. Dit veranderprogramma is erop gericht Triade professioneler, rendabeler en marktgerichter te maken.
- De transitie van AWBZ naar gemeentelijke WMO en dagbesteding
- Zorgverkoop aan gemeenten
- Samenwerking in het kader van de WMO.
- Professionalisering afdeling vastgoed.
- Horizontaal toezicht belastingdienst
- Strategische samenwerking
- Aanpak Casus Stavorenstraat
- Risicoparagrafen.
- Periodieke managementrapportages.
- Kwaliteitsrapportages zoals incidentenrapportage, kwaliteitskader VG, directiebeoordeling.

- Jaarverslagen klachtencommissie en cliëntenvertrouwenspersoon.
- Maatschap Geldersehout: begroting 2014 en voortgang.
- Bezoeken inspecties gezondheidszorg en jeugdzorg, en arbeidsinspectie.

Wijze van overleg met de externe accountant

De raad van toezicht heeft in 2014 de jaarrekening en het accountantsverslag 2013 besproken met de externe accountant. De bespreking van de managementletter 2014 is verschoven naar de eerste auditcommissie van 2015.

Toezicht op prestaties

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

In 2014 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 exploitatie- en liquiditeitscijfers besproken.

Samenstelling raad van toezicht Triade 2014

Naam/ Geboortedatum	Functie en zittingstermijn	Werkzaamheden/ nevenfuncties
De heer drs. J. Oudhof 18-12-1947	Voorzitter Auditcommissie 1-01-2014/ 01-01-2018 Niet hernoembaar	Lid raad van toezicht van de Stichting Bibliotheek Noordwest-Veluwe
Mevrouw G.M.C. Jonkman- Jansen 4-4-1949	Vicevoorzitter Lid op voordracht Ondernemingsraad 01-01-2012/ 01-01-2016 Niet hernoembaar	Voorzitter Raad van Commissarissen Sportbedrijf Lelystad Voorzitter Bestuur Centrum Kunst en Cultuur De Kubus
De heer drs. ing. L. T. van Bloois 16-10-1954	Lid Auditcommissie VZ 01-01-2012/ 01-01-2016 Niet hernoembaar	Algemeen directeur Cyclus NV Lid raad van toezicht Flevolandschap

Naam/ Geboortedatum	Functie en zittingstermijn	Werkzaamheden/ nevenfuncties
De heer E. Sloot 5-11-1947	Lid Kwaliteitscommissie 01-01-2012/ 01-01-2016 Niet hernoembaar	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 Statenlid Provincie Flevoland
Mevrouw T.A.M. Roelofs 01-01-1956	Lid Kwaliteitscommissie 01-10-2011/ 01-10-2015 Hernoembaar	Voorzitter raad van bestuur De Stek Jeugdhulp Bestuurslid Jeugdzorg Nederland Voorzitter Samenwerkende Jeugdzorginstellingen Zuid-Holland Bestuurslid PGGM

3.4 Bedrijfsvoering

Uitgangpunten van de bedrijfsvoering

Het uitgangspunt van de bedrijfsvoering van Triade is kwalitatief goede, veilige en rechtmatige zorg verlenen. De zorg en/of ondersteuning voldoet aan het programma van eisen en het kwaliteitskader van de financiers (zorginkopers) en past binnen het gestelde financiële kader. 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 de veranderingen met zich meebrengen. Een gezond weerstandsvermogen is een randvoorwaarde voor het borgen van de continuïteit. In 2014 is hieraan weer een belangrijke bijdrage geleverd.

Platform zorgverkoop gemeenten

2014 heeft in het teken gestaan van de zorgverkoop aan gemeenten. Dit is voor Triade een nieuwe discipline en er is een multidisciplinair platform zorgverkoop gemeenten opgezet. Het platform heeft als taak de zorgverkoop aan gemeenten voor te bereiden en uit te voeren. Voor ontbrekende kennis is extern deskundigheid ingehuurd. Er zijn veel verschillen tussen de gemeenten en dat heeft veel tijd en aandacht gevraagd. Hoewel er nog veel niet duidelijk is, heeft Triade bij alle gemeenten en voor alle kavels waarop ze heeft ingeschreven contracten afgesloten. Voor kavels waar Triade geen hoofdaannemer is, zijn afspraken gemaakt als onderaannemer. Dat betekent dat er in 2015 aan alle cliënten die eind 2014 in zorg waren, zorg of ondersteuning geleverd kan worden. De overgang van de AWBZ-zorg en provinciale Jeugdzorg naar de WMO en Jeugdwet gaat gepaard met bezuinigingen die vertaald zijn in transitie- en transformatieplannen. Aandachtspunt voor 2015 is het (tijdig) implementeren van de transitie- en transformatieplannen.

Risicobeheersing

Voor 2014 is een Intern Controleplan opgesteld. 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 2014 zijn er, naast de risicoparagraaf op concernniveau, (integrale) risicoparagrafen opgesteld door de leiding van de divisies en de managers van de stafdiensten. De risicoparagrafen zijn tijdens de periodieke verantwoordingsgesprekken met de bestuurder besproken. De risicoparagraaf is ook een onderdeel (instrument) van het integrale risicobeleid.

In 2014 is de integrale risicomatrix geëvalueerd. Daar zijn verbeteracties uit voortgekomen die in het verbeterregister zijn opgenomen. De risicomatrix is bijgesteld en monitoring van verbeteracties is geborgd in de planning- & controlcyclus.

Planning & controlcyclus

In 2014 is een overall planning gemaakt voor o.a. de jaarverantwoording, de zorgverkoop, de herschikking, de kaderbrief, de jaarplannen, de begroting en de trimestergesprekken. De meest cruciale (financiële) KPI's worden maandelijks op concernniveau gemonitord en besproken in het directiebestuur (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 vrij goed te voorspellen.

De viermaandelijks verantwoordingsrapportages en -gesprekken zijn goed ingebed en de werkwijze is geüniformeerd. Er loopt een traject met doel in onze BI-omgeving op een efficiënte wijze betrouwbare en overzichtelijke dashboards met managementinformatie (KPI's) te genereren.

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 hier op aangepast en er is zicht op de verschillende financieringsstromen. Hiermee kan gestuurd worden op (financieel) gezonde locaties. In 2014 zijn voorbereidingen getroffen om de stelselwijzigingen (decentralisatie) vanaf 2015 goed te vertalen naar de diverse systemen. Triade heeft zich hierbij door externe partijen laten adviseren.

Vanaf 2015 gaat Triade werken met 2 bedrijven. Een bedrijf voor diensten die worden bekostigd uit de Wet Langdurige Zorg (WLZ) en een bedrijf voor diensten onder WMO en Jeugdwet. Deze indeling loopt niet parallel aan de divisiestructuur; de divisies leveren en organiseren de zorg voor beide bedrijven. De begroting 2015 (vastgesteld in december 2014) is aangepast op de nieuwe structuur. De declaratiesystemen zijn voor zover mogelijk aangepast op de declaratieprotocollen van de WMO en Jeugdwet. Veel is echter nog onduidelijk en zal in de eerste maanden van 2015 vorm krijgen.

Treasury

Triade werkt met een treasurystatuut dat de basis vormt voor de treasuryjaarplannen. Het treasurystatuut beschrijft hoe Triade de kaders voor invulling en uitvoering van het financierings- en beleggingsbeleid met als doel de risico's te beperken en transparantie te geven hierover (volgens Governancecode). De treasurycommissie bewaakt de voortgang. De treasurycommissie bestaat uit de bestuurder, de concerncontroller, de controller AO/IB, de manager FA en de treasurer van de Carante Groep.

In het treasuryjaarplan 2014 zijn de algemene doelstellingen 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 2014 is in de treasurycommissie het jaarplan 2014 geëvalueerd en het jaarplan 2015 vastgesteld. Het treasuryjaarplan 2014 is conform planning uitgevoerd. Het treasuryjaarplan 2015 is

in de auditcommissie besproken en de raad van toezicht heeft het treasuryjaarplan ter informatie ontvangen. Onderdeel van het treasury jaarplan is het bewaken van renteconversiemomenten. Zo is begin 2014 een geborgde lening, onder gunstige voorwaarden en passend binnen het renterisicovolume, overgezet naar een andere bank.

Triade beschikt over een meerjarenexploitatie-, balans- en kasstromenoverzicht. Dit is in mei 2015 geactualiseerd. Voor de meerjarenprognoses wordt een applicatie met koppelingen naar bronsystemen ontwikkeld.

De liquiditeitsplanning 2014 is gespecificeerd naar een maandplanning. Per maand wordt de liquiditeitsplanning vergeleken met het werkelijke verloop van de liquiditeit. Voor 2014 bleek de prognose doelmatig. De werkelijke uitkomst van de liquiditeit eind 2014 is vrijwel gelijk aan de planning.

Het overschot aan liquide middelen is vanwege risicospreiding ondergebracht bij drie banken. Begin 2015, als de impact van de decentralisatie op de kredietruimte zichtbaar is, wordt de verdeling over de banken opnieuw bezien.

Horizontaal toezicht

In 2014 heeft de belastingdienst een complianceonderzoek uitgevoerd. Daar zijn geen belemmeringen voor het afsluiten van een convenant voor horizontaal toezicht uit naar voren gekomen. Begin 2015 wordt het convenant ondertekend.

Triade heeft een fiscaal overleg (4 x per jaar) ingericht waar relevante fiscale onderwerpen worden besproken. Aan het fiscaal overleg nemen deel de concerncontroller, de vastgoedcontroller, de controller AO/IB, de manager FA en de controller van de Carante Groep. Waar nodig laat Triade zich door externen adviseren. Halfjaarlijks is er een terugkoppeling aan de raad van bestuur.

ICT

De meeste elementaire werkprocessen binnen Triade zijn in grote mate afhankelijk van een stabiel en correct werkende ICT-infrastructuur. Met een relatief beperkt budget wordt deze infrastructuur onderhouden en beheerd. Indien nodig wordt ingespeeld op nieuwe mogelijkheden.

In het afgelopen jaar is op projectmatige wijze een flink aantal wijzigingen doorgevoerd in het netwerk van Triade. Er is een overstap gemaakt naar Microsoft. Het bestaande platform dat gebaseerd was op Novell technologie, is uit gefaseerd. Het nieuwe platform is de basis voor alle applicaties en ICT-dienstverlening van Triade. Deze overgang maakt het mogelijk dat Triade sneller kan aansluiten bij nieuwe marktontwikkelingen. Daarnaast kan Triade hiermee sneller innovaties vorm geven op het vlak van informatievoorziening. De afdeling ICT heeft zich het gehele jaar voorbereid op deze migratie. In november is de migratie succesvol uitgevoerd.

Eind 2014 is een start gemaakt met een roadmap om te komen tot een overkoepelend medewerkersportaal gebaseerd op Sharepoint. In een aantal workshops, waarin alle geledingen van Triade waren vertegenwoordigd, is stil gestaan bij de gewenste functionaliteit en is de prioritering vastgesteld.

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 aangaande de inrichting van de informatiebeveiliging. In 2014 is het gehele jaar op projectmatige wijze gewerkt aan het uitvoeren van risico analyses en het definiëren van beveiligingsmaatregelen. Daar waar sprake is van hoge risico's zijn deze samen met de bijbehorende maatregel vastgelegd in een verbeterregister. De status van het opvolgen van de maatregelen wordt nauwlettend bijgehouden. Daarnaast is er gericht gewerkt aan het creëren van

meer bewustwording bij de medewerkers over hoe men om moet gaan met informatie.

Bij de opstelling van contracten voor ketenpartners wordt toegezien op de naleving van wet- en regelgeving op het gebied van privacy. Het doel is medio 2015 zich te certificeren conform NEN 7510.

In 2014 heeft Triade een pilot "beeldbellen" uitgevoerd bij een groot aantal cliënten op twee verschillende locaties. Doel was in de praktijk de toepassing van specifieke 'telezorg' technologie te testen en te ervaren wat telezorg van de organisatie vraagt. De ervaring die Triade in 2014 heeft opgedaan is een opmaat voor verdere ontwikkeling van nieuwe (op slimme technologie gebaseerde) zorgproducten.

Triade werkt samen met andere stichtingen binnen Carante Groep 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 is onderdeel van de projectorganisatie van Carante Groep. Binnen Triade is een eigen projectorganisatie actief voor implementatie en testwerkzaamheden.

Om de kritieke prestatieindicatoren beter te kunnen bewaken (P&C-cyclus) ontwikkelt de afdeling ICT een dashboard in het BI-systeem. In 2014 is daarom een aantal kritieke prestatieindicatoren opnieuw gedefinieerd. Deze nieuwe definities zijn de basis om te komen tot een solide managementverantwoording die gebaseerd is op actuele en betrouwbare informatie. Het doel is de KPI's uiteindelijk in een integraal dashboard in logische samenhang te presenteren. In 2014 is met de afdeling BI van Carante Groep een project gestart om dit dashboard te ontwikkelen.

Professionalisering vastgoed

Begin 2014 zijn de resultaten van een onderzoek naar de kosten (beheersing) van huur- en onderhoudskosten vastgoed door de controller AO/IB gepresenteerd. De aanbevelingen voor een betere vastgoedregistratie zijn als verbetertraject opgepakt door de afdeling Huisvesting en de afdeling Facilitair & Onderhoud. Daarnaast is er een 'Programma Professionalisering Vastgoed' ingericht. Dit programma is erop gericht om het vastgoedbeheer eenvoudig stuurbaar, de huisvestingsexploitatie rendabeler en de afdelingen huisvesting en facilitair & onderhoud, klantgerichter te maken. Onder dit programma vallen verschillende projecten. In 2014 is gewerkt aan de volgende projecten:

- vastgoedregistratie fase 1: alle kerngegevens m.b.t. de huurportefeuille zijn in de systemen verwerkt en actueel;
- handboek vastgoedmanagement.

Vastgoedportefeuille

Triade heeft in totaal 516 eenheden in 107 verschillende complexen of locaties beschikbaar, waarvan 34 complexen en locaties in eigendom. In 2014 is een analyse gemaakt van de vastgoedportefeuille. Op de transitielijst staan de panden waar Triade op termijn een ander plan voor gaat ontwikkelen en op de afstootlijst staan panden die Triade wil afstoten omdat daar geen rendabele exploitatie kan worden gerealiseerd. Deze overzichten worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. Verwachte boekwaardeverliezen bij verkoop van afstootpanden zijn onbalance afgewaardeerd (impairment).

Vastgoedmutaties

Vastgoedmutaties	complexen
Buitengebruik gesteld	2
Afgestoten (verkocht of verhuur beëindigd)	6
Nieuw (allen huur)	3

Uitstroomregelingen

Triade maakt in Lelystad en Almere gebruik van uitstroomregelingen voor cliënten die zelfstandig willen gaan wonen. In Lelystad gaat dit via een urgentieregeling en een gemaximeerd aantal van 5 uitstromende cliënten die zelfstandig gaan wonen. In Almere gaat dit via het Vierde Huis en is het aantal cliënten niet gemaximeerd. In Emmeloord wordt begin 2015 een overeenkomst afgesloten waarbij met de corporatie Mercatus afspraken worden gemaakt over uitstroommogelijkheden voor cliënten van Triade.

Vervoer

In 2014 is het aflopend contract voor cliëntvervoer verlengd conform de voorwaarden binnen het contract. Hierdoor heeft Triade de gelegenheid om aan de hand van de nieuwe afspraken met gemeenten binnen de WMO en Jeugdwet de vervoervolumes per kavel te herijken.

Inkoop

Triade wil de inkoop van materialen en diensten professioneler organiseren. Er is in 2013 een pilot gestart met centraal gecoördineerde inkoop. Dit is geëvalueerd en de conclusie is dat een volledige inrichting van de afdeling Inkoop gewenst is. Er is gestart met het beschrijven van de voordelen die zijn te behalen voor de verschillende productgroepen, evenals met de beschrijving van het inkoopbeleidsplan.

Afgelopen jaar zijn er raamovereenkomsten afgesloten voor de inkoop van:

- onderhoud tilhulpmiddelen;
- onderhoud noodverlichting;
- afvalverwijdering;
- medicatie op recept
- inkoop van kantoorartikelen.

Er zijn afspraken over facturatie en e-inkopen gemaakt.

Control

In haar bedrijfsvoering richt Triade zich op het duurzaam gezond blijven van de organisatie. Voor 2014 is de aandacht gegaan naar meer met minder en was horizontaal organiseren het sleutelwoord om dit voor elkaar te krijgen. In 2015 gaat de aandacht naar de vertaling van de stelselwijzigingen naar de systemen. Daar zijn eenvoud en verbinding (afhankelijkheid van elkaar) de sleutelwoorden. Het is namelijk een miskenning om te denken dat complexiteit beantwoord dient te worden met nog complexere systemen. Denken in eenvoud helpt daarbij en voor een succesvolle implementatie is er veel afstemming nodig.

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. 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 afspiegeling van de cliënten van de organisatie. Dit betekent dat er leden zijn vanuit alle divisies.

Ondersteuning van de cliëntenmedezeggenschap

De centrale cliëntenraad wordt inhoudelijk ondersteund door de coördinator cliëntmedezeggenschap. De ambtelijk secretaris verzorgt de verslaglegging en bereidt de agenda voor. De cliëntenraden worden ondersteund door een coach cliëntmedezeggenschap. Het cliëntenoverleg wordt ondersteund door een medewerker op de locatie en/of een coach cliëntmedezeggenschap.

Triade verzorgt voor de cliëntenraad de benodigde faciliteiten en stelt een budget beschikbaar voor bijv. materialen en cursussen. Daarnaast worden de noodzakelijke kosten die de leden van de cliëntenraad maken, vergoed. Voor communicatie kan de centrale cliëntenraad gebruikmaken van het intranet en het huismagazine van Triade, de Trialoog.

Vergaderingen

De centrale cliëntenraad heeft in 2014 acht keer vergaderd, waarvan één themavergadering met de raad van toezicht (Thema: "Zorg via gemeenten en wat dit betekent voor de zorg die cliënten gaan krijgen")

Adviesaanvragen

De CCR adviseerde in 2014 positief over de volgende onderwerpen:

- Toekomstbestendig Triade.
- Cliëntenervaringsonderzoek GGZ.
- Sluiting Hobostraat, Grunewaldstraat en Azorenweg.
- Verhuizing groep Paddenstoel naar Urk.
- Eigen bijdrage.
- Opzeggen contracten onderaannemers.
- Verhuizing dagbehandelingsgroepen kinderen.
- Adviesaanvraag inenting Hepatitis B.
- Adviesaanvraag beleid Seksualiteit en intimiteit.

Eigen bijdrage

Voor veel cliënten die bij Triade wonen, verzorgt Triade naast zorg ook nog andere zaken, zoals de was. In het verleden betaalde Triade dat en betaalden cliënten hiervoor niets extra. Vanaf 2015 vraagt Triade een bijdrage voor de extra diensten, die niet bekostigd worden uit de WLZ. Een aantal CCR-leden is actief betrokken bij het invoeren van de eigen bijdrage en het vaststellen van de hoogte van de bijdrage.

Betrokkenheid cliëntenraad

De centrale cliëntenraad is regelmatig proactief betrokken bij (beleids-) ontwikkelingen. Zo nam een delegatie van de CCR deel aan de projectgroep "Ouderinitiatieven" en voerde een CCR-delegatie een gesprek met de facilitair manager over o.a. de afhandeling van klachten inzake onderhoud en beheer van gebouwen. Een CCR-lid besprak de jaarrekening met de concerncontroller en koppelde de informatie terug in een vergadering. Daarnaast waren CCR-leden betrokken bij de aanstellingsprocedure regiomanagers Wonen en Jeugd en voerde de voorzitter een gesprek met het zorgkantoor (voorjaarsoverleg).

Andersom sluit regelmatig een medewerker of leidinggevende aan bij de vergadering van de centrale cliëntenraad om dieper in te gaan op een onderwerp.

Overige onderwerpen besproken in de vergaderingen

- Verbeterplan n.a.v. casus Pilotenweg.
- Vitaliteitsbeleid.
- Sluitingsdagen dagcentra.
- Cliënttevredenheidsonderzoek.
- Jaarverslag klachtencommissie.
- Jaarverslag cliëntenvertrouwenspersoon.
- Ontwikkeling PO-er nieuwe stijl.
- Personele krimp.
- Timo-project.
- RI&E voor cliëntmedewerkers.
- Kaderbrief 2015.
- Cliënttevredenheidsonderzoek.
- CCR-reglement.
- Verhuizing van Kemphaan, Boogstraat en sluiten van één logeershuis.
- Privacybeleid.
- Sluitingsdagen dagcentra.
- Rittenadministratie.
- Cliëntmedezeggenschap binnen Triade.

Overleg zorgkantoor

In de vergadering van december nodigde de centrale cliëntenraad een medewerker van het zorgkantoor uit. De raad praatte met hem over kwaliteit van zorg. De CCR informeerde of cliënten die nu zorg hebben in de toekomst ook nog recht op zorg hebben. En hoe het zorgkantoor in de toekomst eruit ziet.

De voorzitter van de CCR sloot aan bij het voorjaarsoverleg tussen de bestuurder en het zorgkantoor.

Op bezoek bij de minister

De centrale cliëntenraad schreef de minister een brief, waarin hij zijn zorgen uitspreekt over de bezuinigingen. De minister nodigde een delegatie van de CCR uit voor een gesprek. Tijdens dat gesprek konden de leden goed duidelijk maken waar ze zich zorgen over maken.

Nieuwe CCR-leden

Er is één nieuw lid toegevoegd aan de centrale cliëntenraad. De CCR bestaat aan het eind van 2014 uit 11 leden en is daarmee compleet

Wisseling voorzitters

Dit jaar startte de centrale cliëntenraad een procedure voor het werven van een nieuwe voorzitter. Het lukte niet om binnen Triade een geschikte ouder/verwant bereid te vinden deze functie op te pakken. Daarom startte de raad een sollicitatieprocedure voor het werven van een externe voorzitter. Eind december werd de heer Wim Leusink aangesteld als nieuwe voorzitter. Zijn voorzitterschap start in 2015. Annemarie Voogd nam eind december na vele jaren afscheid als voorzitter van de CCR.

3.6 Overige inspraak cliënten en verwanten

Jeugdzorg

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

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

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 zij 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 AKJ (Advies en Klachtenbureau Jeugdzorg). Een vertrouwenspersoon bezoekt structureel de verblijfsgroepen Jeugdzorg.

3.7 Ondernemingsraad

Vergaderingen

De ondernemingsraad heeft in 2014 de volgende overleggen gevoerd:

- 13 reguliere ondernemingsraadvergaderingen;
- 11 overlegvergaderingen met de raad van bestuur;

Daarnaast sloten de ondernemingsraadleden aan bij het zgn. breed overleg met de raad van toezicht, raad van bestuur, directieberaad en centrale cliëntenraad.

Art. 24-vergaderingen

De ondernemingsraad heeft in overleg met de bestuurder en de toezichthouders besloten geen aparte themavergadering in het kader van de WOR, artikel 24 (recht op informatie) te organiseren omdat de OR in de reguliere overleggen voldoende wordt betrokken bij de Triade-ontwikkelingen. Twee leden van de raad van toezicht worden in plaats daarvan twee keer per jaar uitgenodigd bij een reguliere overlegvergadering.

OR-commissies

De ondernemingsraad werkte ook in 2014 met 8 commissies, die regelmatig gesprekken voerden met de directeuren en hoofden van dienst. Eind 2014 evalueerde de ondernemingsraad de commissies en besloot om met ingang van 2015 een deel van deze commissies op te heffen. Alleen de commissie HR en VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu) blijven bestaan. In commissieverband blijft de ondernemingsraad dus gesprekken voeren met de manager HR, medewerkers Arbo & Activering en de bedrijfsarts. De andere directeuren en hoofden van dienst nodigt de ondernemingsraad vanaf begin 2015 regelmatig uit in zijn reguliere ondernemingsraadvergaderingen.

Instemmingsaanvragen

De ondernemingsraad heeft ingestemd met de volgende voorgenomen besluiten:

- Sluiting Hobostraat Grunewaldstraat en Azorenweg.
- Aangepast Werving en selectiebeleid & Jaargesprekken.
- Verplichte vrije dag medewerkers CB.
- Eigen risicodragerschap BeZaVa (Beperking Ziekteverzuim en Arbeidsongeschiktheid Vangnetters).
- Sluitingsdagen 2015.
- Geautomatiseerde rittenadministratie.

Over de instemmingsaanvraag Beleid thuiswerken volgt instemming in 2015.

Adviesaanvragen

De ondernemingsraad heeft positief geadviseerd over de volgende voorgenomen besluiten:

- Toekomstigbestendig Triade
- Aansturing Programma's 2014
- Uitgewerkt reorganisatieplan.
- Verhuizing Dagbehandelinggroepen.
- Nieuwe functie Casus-/gezinsbegeleider.

De ondernemingsraad adviseerde in eerste instantie het besluit *verhuizing groep Paddenstoel* niet door te voeren, maar eerst aandacht te besteden aan met name de communicatie met het team van de Paddenstoel. Daarna adviseerde de ondernemingsraad positief.

Andere onderwerpen die tijdens de vergaderingen onder meer aan de orde zijn geweest zijn verhuizing van locaties, selectieprocedure regiomanagers, inhuur expertise (voor o.a. professionalisering vastgoedregistratie), inrichting medezeggenschap, sociaal plan, voortgang inrichting facilitaire dienst, zelforganiserende Teams, kaderbrief 2015, jaardocument + jaarrekening + accountantsverslag (i.a.v. concerncontroller), Zorgcontinuïteitsplan, financiële cijfers, wijziging Privacy beleid, KPMG adviesdocument Toekomstige structuur i.v.m. decentralisatie zorgtaken, Professionalisering Vastgoed Huisvesten nieuwe cliënten op Boogstraat.

Ondernemingsraad activiteiten

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

- Onderhandelingen Sociaal plan.
- Overleg met adviesbureau Twynstra Gudde over aanpak programma "Zorg anders organiseren".
- Presentatie van het tool TMA in middenkaderoverleg.
- Bezoek Arbeidsinspectie.
- OR-Poll inzake toekomstbestendig Triade
- Bezoek middenkaderbijeenkomst Veiligheid.
- Aanwezig bij Sociaal Medisch Overleg.

Interne ondernemingsraadontwikkelingen

Bezetting ondernemingsraad

Begin 2014 had de ondernemingsraad 14 leden, eind 2014 12 leden. Twee OR-leden hebben hun arbeidscontract bij Triade beëindigd.

Medezeggenschapsrol en OR-poll

Triade is volop in beweging. De ondernemingsraad wil daar in zijn visie en werkwijze op aansluiten. Hij wil een kwalitatief goede ondernemingsraad zijn die proactief en flexibel matcht met de snel veranderende organisatie. In 2014 heeft de ondernemingsraad nagedacht over hoe hij hier vorm aan wil geven.

Een initiatief om die medezeggenschapsrol richting de raad van bestuur extra vorm te geven is dat de ondernemingsraad concreet aangeeft wat er leeft op de werkvloer. De ondernemingsraad peilt daartoe regelmatig bij de collega's via mail wat hun mening is over onderwerpen die op dat moment spelen en brengt deze onder de aandacht van de raad van bestuur. Zij kan daar haar voordeel mee doen bij het bepalen en invoeren van (nieuw) beleid.

Een andere manier waarop de OR onderzoekt wat er op de werkvloer leeft is door incidenteel aansluiten bij teamoverleggen om over actuele onderwerpen in gesprek te gaan met medewerkers. De ondernemingsraad denkt na over hoe hij dit gaat organiseren en maakt daar werkafspraken over.

4. Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

In 2013 heeft Triade haar strategie herijkt. De strategienota 2014-2018 'Samen stappen zetten' beschrijft de missie en visie van Triade en de manier waarop we dat willen vormgeven. Onderstaand een samenvatting van dit meerjarenbeleid.

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.

Wat vinden we daarbij belangrijk?

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?

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 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?

1. *Triade levert kwaliteit:*
De ondersteuning van Triade is effectief. Cliënten en medewerkers zijn veilig bij Triade.
2. *Triade heeft tevreden cliënten:*
Cliënten waarderen Triade positief en bevelen Triade aan. Cliënten voelen zich goed.
3. *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.
4. *Triade heeft tevreden medewerkers:*
Triade wil een aantrekkelijke werkgever zijn, medewerkers werken met plezier.
5. *Triade is een financieel gezonde organisatie:*
Triade is kostenefficiënt en flexibel ingericht.
6. *Triade is een goed functionerende organisatie:*
Triade heeft een goed passende organisatiestructuur.
7. *Triade heeft goede en rendabele huisvesting:*
Triade heeft veilige locaties, die voldoen aan de kwaliteits- en veiligheidseisen.
8. *Triade verlegt grenzen:*
Triade ontwikkelt nieuwe producten.
Triade breidt haar werkgebied uit over de grenzen van Flevoland.

Kaderbrief

Triade stelt ieder jaar een kaderbrief op aan de hand van de strategienota. In de kaderbrief worden de speerpunten voor het komende jaar vastgelegd.

4.2 Algemeen beleid & toekomstige ontwikkelingen

De stelselwijzigingen ABWZ, Jeugdwet en Wmo hebben grote gevolgen voor Triade. Om zorg te kunnen blijven bieden aan onze cliënten zal Triade op evenwichtige wijze op een aantal onderdelen moeten groeien en een aantal onderdelen moeten afbouwen. Triade staat de komende jaren dan ook voor een grote opgave die bestaat uit drie sporen:

1. Gewoon doorgaan met het werk en de zorg

Het going concern gaat door en ondanks alle veranderingen is het uitvoeren van "goed werk" misschien wel het belangrijkste in deze tijd, zodat de stakeholders de kwaliteit van Triade (blijven) zien. Dit maatschappelijk jaarverslag geeft een overzicht van de prestatie van Triade in 2014.

2. Bezuinigen

Naast een andere manier van werken staat Triade voor een bezuinigingsopgave. De bezuinigingen van de overheid leiden tot minder inkomsten. Daarom moest Triade in 2014 maatregelen nemen die cliënten en medewerkers persoonlijk raken. Deze reorganisatie is ondergebracht in het project "Toekomstbestendig Triade". Op 6 januari 2014 werden de maatregelen en bijbehorende personele krimp aangekondigd. In de premobiliteitsfase en de mobiliteitsfase heeft een groot aantal medewerkers vrijwillig afscheid genomen van Triade, waardoor eind december 2014 bleek dat gedwongen ontslagen niet aan de orde waren. Deze reorganisatie is ondersteund met intensieve communicatie met medewerkers, cliënten en verwanten. Er zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers en cliënten en medewerkers zijn persoonlijk geïnformeerd.

3. Zorg anders organiseren en anders werken

De medewerkers en managers van Triade moeten toegerust worden om na 1 januari 2015 in een veranderende werkelijkheid te werken. Triade wil innovatief zijn en kwaliteit leveren. Hiermee kan Triade haar cliëntgerichte manier van werken behouden en daarmee een vitale en gezonde organisatie blijven. Er is een programma ingericht om tot een optimale afstemming te komen van lopende en nieuw te starten projecten en activiteiten die hieraan bijdragen.

Programma TIMO: Triade inspireert mensen tot ontwikkeling

De kern van dit programma richt zich op noodzakelijke verandering die Triade door wil maken naar aanleiding van de stelselwijziging WMO, Jeugdwet en AWBZ. De organisatie wil haar werkwijze aanpassen omdat zij meer moet gaan doen voor minder geld. Om deze ambitie te realiseren is een aantal ontwikkelingslijnen uitgezet. Triade investeert om in de toekomst *professioneler, rendabeler en marktgericht* te zijn en dat kan alleen als Triade organisatiebreed inzet op deze lijnen. De basisgedachte hierbij is dat alles wat Triade is, doet en onderneemt, plaatsvindt vanuit de gedachte 'wat is de vraag van de cliënt en wat kan de cliënt (samen met zijn netwerk)'.
Triade heeft een programmamanager ingehuurd. In september 2014 is het programmaplan vastgesteld en zijn de eerste projecten van start gegaan. Medewerkers worden nauw betrokken bij het programma. Er is ter ondersteuning van het programma een interactieve (interne) website ingericht, waarop medewerkers hun ervaringen kunnen delen, vragen kunnen stellen of ideeën kunnen aandragen. Het programma loopt door tot in 2016.

Organisatieontwikkeling

De transitie naar de gemeenten vraagt om een goede strategische aanpak én om een gedegen inrichting, aansturing en uitvoering van marketing- en salesactiviteiten. In het kader van de transitie is het belangrijk dat de divisies DLW en Jeugd intensiever gaan samenwerken. Om de aansturing van beide divisies te organiseren en de samenwerking tussen de divisie DLW en Jeugd te verstevigen en meer samenhang te creëren in hun activiteiten, is in september gekozen om te experimenteren met een andere werkstructuur.

In deze nieuwe werkstructuur is de aansturing van beide divisies bij één directeur ondergebracht. Hiermee wordt beoogd de samenwerking en afstemming van de activiteiten in de divisies te verbeteren. Op deze manier is de andere directeur vrijgespeeld om zich meer te richten op het onderhouden van externe relaties, het aangaan van samenwerking met andere partijen en het vermarkten van de producten van Triade.

Deze nieuwe werkwijze is eind 2014 geëvalueerd. Voorlopig wordt deze werkwijze gehandhaafd. De personele invulling wordt op een later tijdstip definitief gemaakt.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteit is een belangrijk thema voor Triade. Het omvat het leveren van goede en veilige zorg, die voldoet aan alle wettelijke eisen en branchestandaarden, 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 in 2012 besloten 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 beter uiting geeft aan de samenhang in het zorgaanbod. In 2014 is bij Triade een vervolgaudit uitgevoerd. Hier zijn zes verbeterpunten geconstateerd, die met name betrekking hadden op het borgen van de facilitaire processen.

Het bieden van kwaliteit en veiligheid is mensenwerk. Het KMS helpt Triade de kwaliteit te bewaken, echter het gedrag en het bewustzijn van medewerkers vormen een belangrijke pijler bij het bieden van kwalitatief goede zorg in een veilige omgeving. Daarom is kwaliteit & veiligheid onderdeel van de gesprekken en proberen we een goede (PRISMA)analyse te maken van waar nog tekortkomingen zijn, zodat we begrijpen hoe het gedrag beïnvloed/veranderd kan worden.

De manager HR & Kwaliteit, de concerncontroller en de manager Zorg vervullen een controlfunctie voor de directeuren, managers en de bestuurder. De diverse instrumenten en rapportages die ingezet worden om deze controlfunctie vorm te geven, maken onderdeel uit van het kwaliteitssysteem van Triade. 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. De manager Zorg controleert en rapporteert over de cliëntveiligheid naar aanleiding van de incidentmeldingen; de meldcode seksueel misbruik, kindermishandeling en huiselijk geweld wordt actief ingezet. Het monitoren van belangrijke sturings- en kwaliteitsprocessen vindt plaats in de 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.

De uitkomsten van het kwaliteitsbeleid worden jaarlijks met de CCR besproken en tussentijds wordt de CCR actief betrokken bij het kwaliteitsbeleid, met name bij de kwaliteitsmetingen.

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 2014 heeft Triade een aantal cliëntervaringsmetingen gedaan:

- Deelname aan het kwaliteitskader gehandicaptenzorg.
- Analyse van de exitvragenlijsten bij de jeugdzorg
- Uitvoeren van de CQI Beschermd Wonen.

In 2012 was reeds een cliëntervaringsonderzoek 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 2014 en over de voortgang is gerapporteerd in de managementrapportages van de divisies. In 2015, als onderdeel van het kwaliteitskader gehandicaptenzorg, wordt opnieuw een cliëntervaringsonderzoek afgenomen met gebruikmaking van een instrument uit de vastgestelde waaier.

Triade heeft voor alle cliënten, voor wie pijler 2a van het kwaliteitskader gehandicaptenzorg van toepassing is, de vragenlijsten retour gekregen en in de digitale portal ingevoerd. Op alle indicatoren scoort Triade op of boven het landelijk gemiddelde, met uitzondering van de indicator "fixatie". Dit betrof echter één cliënt en heeft daarom statistisch geen zeggingskracht.

In 2014 is een tevredenheidsmeting op basis van de CQI uitgevoerd voor twee GGZ locaties beschermd wonen. Hieruit kwam naar voren dat de cliënten in het algemeen tevreden zijn over de zorg die zij krijgen:

- De algemene tevredenheid wordt met een 7,2 beoordeeld.
- De ervaren kwaliteit van leven wordt met een 6,8 beoordeeld.
- 69% van de cliënten zou Triade waarschijnlijk of beslist aanbevelen aan anderen.

Wel scoren de beide locaties op punten verschillend. Er is een verbeteropdracht uitgezet om deze verschillen te verklaren en te kijken waar synergie mogelijk is.

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. De veiligheidsmatrix maakt integraal onderdeel uit van het kwaliteitssysteem van Triade.

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.

Incidenten en vrijheidsbeperkende maatregelen worden in het elektronisch cliëntendossier geregistreerd en periodiek geanalyseerd en besproken in diverse overleggen, waaronder met de raad van toezicht. Indien nodig vindt nadere analyse plaats met behulp van de PRISMA methodiek.

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 en in 2014 verder vormgegeven. Medio 2015 vindt certificering plaats. Informatiebeveiliging maakt integraal onderdeel uit van het KMS van Triade.

Inspectiebezoeken

In 2014 heeft de IGZ twee bezoeken aan Triade gebracht. Het eerste bezoek betrof een onaangekondigd bezoek waar op de volgende aspecten is getoetst:

- kwaliteit en veiligheid;
- cliëntendossier;
- deskundigheid en inzet personeel;
- medicatieveiligheid;
- vrijheidsbeperking.

Triade voldeed aan alle aspecten waar de inspectie op heeft getoetst.

Bij het tweede bezoek is Triade op de volgende aspecten getoetst:

- veiligheid;
- vrijheidsbeperkende maatregelen;
- uitvoering van het ondersteuningsplan;
- kwaliteit van personeel en organisatie.

De inspectie constateerde een aantal tekortkomingen, waarop Triade verbetermaatregelen heeft ingezet. De inspectie heeft dit als voldoende beoordeeld en het onderzoek afgesloten.

4.3.2 Kwaliteit van zorg - Jeugdzorg

Triade werkt vanuit een integraal kwaliteit- en veiligheidsbeleid, waarin ook eisen vanuit de Jeugdzorg zijn meegenomen. Triade werkt met de Meldcode Huiselijk geweld, Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) voor alle medewerkers en een jaarlijkse incidentenrapportage aan de Inspectie Jeugdzorg. Vrijwel alle medewerkers van Triade, die werken met Jeugdzorg cliënten, zijn geregistreerd in het kwaliteitsregister Jeugd. Triade implementeert het kwaliteitskader Voorkomen seksueel misbruik in de Jeugdzorg conform de planning van de commissie Rouvoet. Eind 2014 waren alle acties geïmplementeerd en met behulp van het kwaliteitssysteem geborgd. Medewerkers kunnen 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 2014 is in totaal 22 keer een vrijheidsbeperkende maatregel toegepast.

Door de logistieke werkwijze van Triade worden cliënttrajecten op een effectieve en efficiënte wijze vormgegeven. Medewerkers weten de processen goed te hanteren in het dagelijks werk. In 2014 heeft dat opnieuw geleid tot een grotere efficiëncyslag bij gelijkblijvende, of soms zelfs stijgende, resultaten op het gebied van doelrealisatie en cliënttevredenheid. Als gevolg hiervan heeft Triade in 2014 een substantieel hoger aantal kinderen en gezinnen kunnen helpen met eenzelfde hoeveelheid of minder personeel.

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 2014 respectievelijk 95% en 78%, ruim boven de norm van 70%. 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.

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. Met ingang van 2014 is Bureau Jeugdzorg gestopt met het afnemen van de STEP, waardoor dit instrument niet meer bruikbaar is. De mate van afname (of toename) van de problematiek is niet meer meetbaar met de STEP, omdat de voormeting door Bureau Jeugdzorg niet is afgenomen.

De effectiviteitsmeting van de geboden hulp is echter afdoende geborgd in de overige indicatoren als doelrealisatie en de exitvragenlijst. Hieruit blijkt ook dat de hulp van Triade effectief is.

Methodieken

Binnen het jeugdzorgaanbod wordt gebruikgemaakt van de methodiek Gezin Centraal. Deze methodiek hanteert een positieve oplossingsgerichte manier van werken waardoor de hulp eerder kan worden afgerond omdat de doelen zijn behaald en het netwerk wordt ingezet. Waar nodig worden aanvullende methodieken ingezet (zoals bijv. 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.

4.3.3 Leren van incidenten

Triade wil voortdurend leren van zaken die niet goed gaan. Om tekortkomingen te analyseren zet Triade de PRISMA-methode in. Met deze methode worden de basisoorzaken van een incident of fout gezocht. Aan de hand van deze basisoorzaken worden verbetermaatregelen geformuleerd. Op deze manier voorkomen we symptoombestrijding en pakken we de werkelijke oorzaak aan. De verbetermaatregelen worden opgenomen in ons verbeterregister en periodiek worden de voortgang en de effecten van deze maatregelen gemonitord.

Bij het analyseren van tekortkomingen betreft Triade naast medewerkers ook cliënten of familieleden van cliënten, de cliëntenraad en eventueel externe partijen. Vanuit verschillende perspectieven wordt zo gezocht naar de oorzaak en voorkomen we kokervisie. Hiermee worden de geformuleerde verbeteracties doeltreffender.

In een casus rond het beëindigen van dagbesteding bij een onderaannemer is een PRISMA-analyse uitgevoerd met het management, betrokken medewerkers,

afdeling communicatie en de cliëntenraad. Dit heeft geleid tot nieuwe afspraken rond de implementatie van het beleid voor de inzet van onderaannemers.

Er is een intern onderzoek ingesteld naar een ernstige calamiteit op een van onze GGZ-locaties. Onder leiding van een externe onderzoeksleider is een PRISMA-analyse uitgevoerd om de basisoorzaken van het incident in kaart te brengen. Aan dit onderzoek heeft ook de behandelende instelling GGZ Centraal meegewerkt. Aan de hand van de uitkomsten van de PRISMA-analyse zijn verbeterafspraken uitgewerkt, zowel over de werkwijze van Triade als over de samenwerking tussen Triade en de behandelende instelling.

De inspectie voor de gezondheidszorg heeft vervolgens een onderzoek ingesteld. Dit onderzoek is bij het opstellen van dit maatschappelijk jaarverslag nog niet afgerond. Ook het Openbaar Ministerie heeft de zaak onderzocht. De Officier van Justitie heeft besloten de medewerker van Triade niet te vervolgen.

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 die alle klachten, dus inclusief Jeugdzorgklachten, behandelt.

In 2014 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. Per 1 januari 2015 zijn twee nieuwe (extra) leden benoemd, een jurist en een orthopedagoog.

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.

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 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 2014 zijn 13 klachten geregistreerd, waarvan er 2 hebben geleid tot een procedure bij de externe klachtencommissie. De andere 11 zijn via de interne procedure opgelost. Van de klachten die de commissie heeft behandeld, had er één betrekking op een jeugdige cliënt.

In het ene geval heeft de commissie geen advies uitgebracht en partijen gevraagd opnieuw in overleg te gaan. De andere klacht is gegrond verklaard en hiervoor heeft de commissie advies uitgebracht. Dit heeft in de organisatie verwerkt in een verbeterplan.

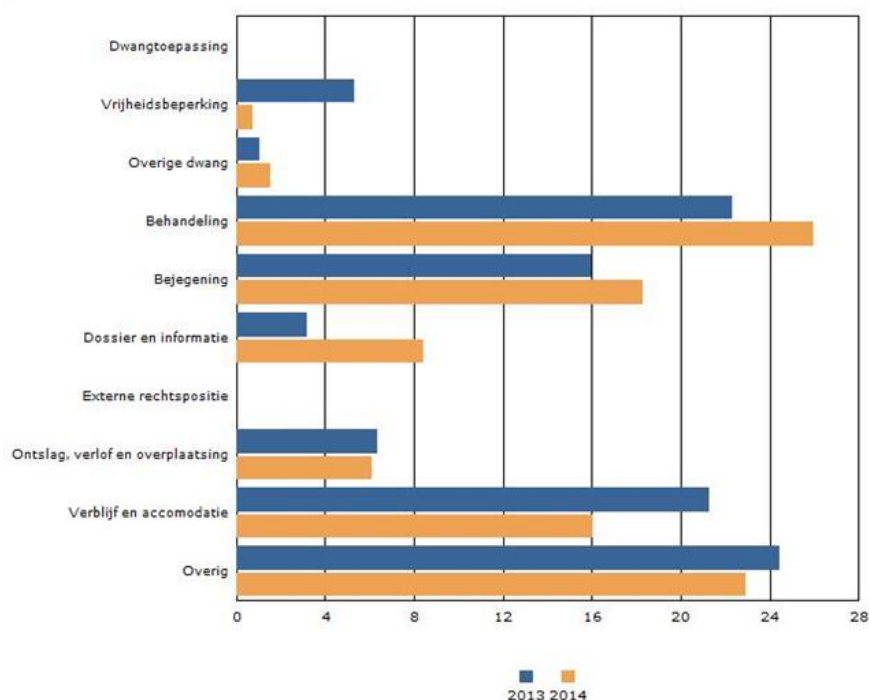
	Advies klachtencommissie	Maatregelen Triade
1	Bij nieuwe aanmeldingen open en transparant te communiceren over welke hulp Triade kan bieden en binnen welke termijn dat kan.	In de procedure Intake is opgenomen dat er periodiek contact moet zijn met cliënten op de wachtlijst en dat er direct afspraken worden gemaakt voor vervolgoverleg om te monitoren of cliënten voorkeur geven aan een alternatief.

4.5 Cliëntenvertrouwenswerk

Cliënten van Triade kunnen ondersteuning vragen van een onafhankelijke vertrouwenspersoon. De cliënten en vertegenwoordigers worden hierover geïnformeerd door middel van een poster op elke locatie, informatie op de website van Triade en informatie in de Trialog. Ook bezoekt de vertrouwenspersoon locaties en bijeenkomsten van cliëntenraden en geeft hij voorlichting over zijn taken. Bij afwezigheid van de vertrouwenspersoon kunnen cliënten contact opnemen met de helpdesk van de Stichting PVP voor telefonische ondersteuning. Daar is een enkele keer gebruik van gemaakt.

Er heeft een toenemend aantal cliënten en groepen gebruik gemaakt van de ondersteuning van de vertrouwenspersoon. Het totale aantal vragen is gestegen, van 94 in 2013 naar 131 in 2014. Deze ontwikkelingen zijn in lijn met de verwachting omdat de vertrouwenspersoon in 2014 meer uren beschikbaar was voor cliënten van Triade en meer bekend raakt binnen de organisatie. Er zijn 46 voorlichtingen aan cliënten gegeven en 28 voorlichtingen aan personeel.

Grafiek 1 Onderwerpen van vragen en klachten in percentages 2012-2014



In vergelijking met 2013 zijn er kleine verschuivingen over de onderwerpen waar de cliënten vragen over hebben ingediend. Het aantal vragen en klachten over de onderwerpen behandeling (zorg), bejegening, dossier en informatie is toegenomen. Dit houdt verband met de veranderingen in de zorg en de gevolgen die dit voor cliënten heeft. Het aantal vragen en klachten over de onderwerpen Verblijf en accommodatie en Overig is hoog, maar ten opzichte van 2013 wel afgenomen.

De vertrouwenspersoon heeft één tekortkoming geconstateerd en gemeld. Dit is naar tevredenheid opgelost door Triade.

4.6 Personeelsbeleid

Personele krimp

Triade heeft aan het begin van het verslagjaar bekendgemaakt dat er in 2014 (uiterlijk eerste kwartaal 2015) een personele krimp gerealiseerd diende te worden van 62 FTE. Deze krimp was noodzakelijk in verband met de bezuinigingen die gepaard gaan met de transitie in de jeugdzorg, de WMO en de bezuinigingen in de langdurige zorg. Vlak voor de zomer van 2014 heeft Triade een sociaal plan met de vakbonden afgesloten om de sociale gevolgen voor medewerkers zo goed mogelijk op te vangen. Triade heeft zich vanaf de eerste aankondiging ingespannen om een proactief (pre)mobiliteitsbeleid te voeren. Hiertoe is de eigen mobiliteitsafdeling versterkt en is samenwerking aangegaan met externe partners op het gebied van arbeidsmobiliteit. Dit beleid is effectief gebleken en heeft een uitstroom van ruim 45 FTE bewerkstelligd. Dit heeft niet kunnen voorkomen dat er in oktober van het verslagjaar een groep van 180 medewerkers boventallig is verklaard. Echter, doordat 2015 een overgangsjaar wordt en Triade goede afspraken heeft kunnen maken met de gemeenten, zal dit voor de betrokken medewerkers voorsnog niet leiden tot een gedwongen ontslag.

Werving personeel

In 2014 is het aantal opengestelde vacatures ten opzichte van voorgaande jaren enigszins toegenomen; in totaal 139, waarvan 122 intern en 17 extern. Triade gebruikt alleen bij hoge uitzondering nog de papieren media, er is een contract met nederlandvacature.nl voor onbeperkt plaatsen van vacatures. Het softwarepakket voor werving en selectie "Roos" werkt goed. Triade maakt nog niet optimaal gebruik van dit pakket in afwachting van de nieuwe website van Triade. Het programma wordt ook voor de werving van stagiaires gebruikt (deze zijn niet meegenomen in de telling hierboven).

Vrijwilligersbeleid

In het verslagjaar is een voorstel van een werkgroep met betrekking tot het vrijwilligersbeleid verder uitgewerkt. Er is een vrijwilligerscoördinator aangesteld die ultimo het verslagjaar een beleidsnotitie heeft gepresenteerd en is gestart met de werving van vrijwilligers.

Competenties

Triade is in het verslagjaar gaan werken met 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. De TMA methode is onder meer ingezet als hulpmiddel bij de selectie van de nieuwe Persoonlijk Ondersteuners in de divisie Wonen en de selectie van medewerkers voor de nieuwe functie van casus/gezinsbegeleider.

Opleidingsbeleid/deskundigheidsniveau van medewerkers

De scholing in het kader van de strategische keuze voor vijf begeleidingsmethodieken, waarmee in 2011 een start is gemaakt, is voortgezet. Dit betreft de methodieken Vlaskamp, Triple C, Gezin Centraal, BOL/EIM en rehabilitatie en herstel. Alle medewerkers van Triade hebben in 2014 op teamniveau deelgenomen aan een vervolg (follow-up) training op basis van een van de vijf methodieken.

Daarnaast zijn trainingen georganiseerd rond thema's als autisme, gebarentaal, Plancare/OSP, Harmony. Dit betrof trainingen waar een wettelijke of een contractuele verplichting aan ten grondslag ligt, zoals BOPZ. Ook trainingen rond mobiliteit in het licht van de personele krimp zijn aangeboden.

In 2014 hebben alle (zorg)medewerkers de E-learningmodule Medicatie gevolgd. Tevens zijn de E-learningmodules meldcode/beroepscode en tuchtrecht gekocht en ingezet.

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. In 2013 is er een groep (23) medewerkers in een zogeheten verkorttraject geschoold in MZ3 of 4. Bij 21 van deze medewerkers leidt dit tot een diploma.

Deskundigheidsniveau Jeugd

In 2014 zijn alle jeugdzorgmedewerkers ingeschreven bij het BAMw register in het kader van de professionalisering Jeugdzorg. Een klein deel van de medewerkers behaalde de registratie-eisen via een EVC-traject. Triade heeft in 2014 accreditatie aangevraagd bij Cedeo voor haar interne scholingsaanbod. Begin 2015 wordt hierover uitsluitsel gegeven.

Voor gedragsdeskundigen vallen interne trainingen binnen Triade onder de vrije ruimte/ongeaccrediteerde scholing.

Naast de gebruikelijke methodiekscholing Gezin Centraal, bood Triade in samenwerking met collega jeugdzorgaanbieders Vitree en Internetzo de volgende scholingen aan:

- Hier sta ik voor (door FCB): jezelf profileren als autonome professional onder de nieuwe Jeugdwet
- Introductietraining Beroepscode en Tuchtrecht en Train de trainer Beroepscode en Tuchtrecht
- Meldcode en Lirix, e-learning risico-instrumenten huiselijk geweld

In 2014 ontwikkelde Triade een aantal trainingen en scholingen die in 2015 gegeven zullen worden. Het betreft de volgende:

- Training Seksuele opvoeding 'Let's talk about seks' ten behoeve van de implementatie van het kwaliteitskader Jeugd
- SAVE
- Toolbox werken in de zorg 2015, een aantal werkvormen om medewerkers te ondersteunen in de bewustwording van de veranderingen in de uitvoering van het werk in 2015

Hiernaast is met de gemeente Lelystad een gezamenlijke scholing voor de medewerkers van de nieuwe Jeugd & Gezinsteam ontwikkeld. In 2015 vindt de daadwerkelijke scholing plaats.

Jaargesprekken

In 2014 hebben 706 jaargesprekken plaatsgevonden. Dit is 61% van het totaal (1154). De afspraak is dat alle medewerkers, behalve de flexibele krachten, ieder jaar een functioneringsgesprek hebben. Met alle medewerkers zijn in 2014 deze gesprekken gevoerd, mede in het kader van de reorganisatie. Deze gesprekken hebben voor een deel van de medewerkers het zgn. jaargesprek vervangen.

E-HRM

Via een selfservice-applicatie heeft Triade in 2014 de personele processen rond in-, door- en uitstroom gedigitaliseerd en is een digitaal verzuimsysteem in gebruik genomen. In dit systeem werken HR-medewerkers, bedrijfsarts en leidinggevenden samen om alle handelingen rond verzuim te registreren en te borgen. Het activeringsbeleid is vertaald in dit systeem, alle stappen die genomen moeten worden om het verzuim goed te monitoren zijn hierin vastgelegd en de betrokken verantwoordelijken worden door acties aangezet tot uitvoering van hun taken. In het verslagjaar is verder gestart met een project om een Learning Management System (LMS) met daaraan gekoppeld E-learning in te voeren. Dit krijgt in 2015 verder zijn beslag.

4.6.1 Kwaliteit van het werk

Verzuim

De doelstelling voor het jaar 2014 was een verzuimpercentage onder 5%. Dit is gelukt. Het verzuimpercentage is gemiddeld 4,95% over geheel 2014.

Er is in 2014 met name ingezet op beperking van de schadelast.

De acties die Triade hiertoe heeft uitgezet zijn opschaaloverleggen:

- bij 3 maanden ziekte is er een gesprek met leidinggevende, bedrijfsarts en adviseur Arbo & Activering;
- bij 6 maanden ziekte is er een gesprek met leidinggevende, hoger gelegen leidinggevende en adviseur Arbo & Activering;
- bij één jaar ziekte wordt samen met de Bestuurder en de disciplines gekeken of het dossier afdoende gedicht is.

De providersboog van Triade is voldoende toegerust om direct interventies in te zetten om uitval te voorkomen of herstel te bespoedigen. De toevoeging van Resilians (personal coaching op diverse levensterreinen) heeft het aanbod vanuit de providersboog verder verstevigd. Medewerkers (en hun gezinsleden) kunnen rechtstreeks en zonder tussenkomst van de werkgever gebruikmaken van de inzet van Resilians.

Preventie (werkdrukspel)

In juni 2012 is onder de medewerkers van Triade een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. Eén van de aandachtspunten in het werkplan MTO was "het ervaren van werkdruk bij medewerkers". De aanbeveling werd gedaan om zicht te krijgen op de achtergrond hiervan door gebruik te maken van het "werkdrukspel". Dit spel is ontwikkeld voor de gehandicaptenzorg en maakt onderdeel uit van de Arbo-catalogus gehandicaptenzorg "Profijt van Arbobeleid".

Het werkdrukspel is gericht op het in teamverband bespreken van de onderwerpen die met werkdruk te maken hebben. Dit in aanwezigheid van de leidinggevende. Bijvoorbeeld: hoe herken je werkdruk bij jezelf en bij collega's, bij welke werkzaamheden ervaar je werkdruk en wat geeft je werkplezier? Het geeft het team de mogelijkheid op een ontspannen wijze het onderwerp te behandelen.

Het doel is het verlagen van de (ervaren) werkdruk én het vergroten van het werkplezier. Met behulp van de verschillende vragen worden medewerkers en de leidinggevende aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid. De afsluiting van het spel is het gezamenlijk invullen van een evaluatieformulier en het opstellen van een plan van aanpak waarin maximaal drie acties vermeld worden die de werkdruk wegnemen dan wel verminderen. Het team conformeert zich aan deze acties en stelt zich ten doel te werken aan de uitvoering van de actiepunten.

In 2014 is het werkdrukspel in alle teams van Triade onder begeleiding van de afdeling HR uitgevoerd. De aandachtspunten zijn op papier gezet en een aantal acties is geborgd in de RI&E. Begin 2015 zal een samenvatting van de ervaringen/uitkomsten gepresenteerd worden aan de raad van bestuur.

Risico-inventarisatie & -evaluatie

In 2014 is er voor divisie Wonen voor alle locaties een actuele RI&E. Voor de divisie Jeugd hebben alle locaties een RI&E, zo ook binnen de divisie DLW. Tevens is de RIE uitgevoerd op het Centraal Bureau.

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 de til- en transferprotocollen en de checklist tilbanden/tilthermometer/rugradar is het beleid fysieke belasting goed geborgd binnen de organisatie.

In 2014 hebben twee regionale bijeenkomsten plaatsgevonden en twee Triade-brede bijeenkomsten met ergocoaches en ergocoach-coördinatoren. Doel was ervaringen uitwisselen en verbeterafspraken maken.

Sinds 1 januari 2014 is onder andere het hergebruik van hulpmiddelen geregeld via de ergocoach en fysiotherapeuten. Triade heeft een contract met Welzorg waaraan ook een depot-opslag verbonden is. Tevens is eind 2014 een begin gemaakt om de ergocoachpaspoorten voor de taakverantwoordelijken vorm te geven.

Vaccinatiebeleid

Ruim 95% van de medewerkers in de directe zorg is beschermd tegen hepatitis B. Nieuwe medewerkers ontvangen bij indiensttreding een uitnodiging voor het vaccinatietraject. Als medewerkers besluiten hier geen gebruik van te maken, maken zij kenbaar reeds beschermd te zijn of hier afstand van te doen en ondertekenen zij een afstandsverklaring. Op de locaties waarbij de methodiek Triple C toegepast wordt, zijn alle medewerkers gevaccineerd.

Nazorg

Medewerkers kunnen na een incident of aangrijpende gebeurtenis, een beroep doen op nazorg. Er is geconstateerd dat er sprake is van een gering aantal nazorgaanvragen afgezet tegen het aantal incidentmeldingen. In het eerste kwartaal van 2014 is onderzoek gedaan naar de inzet van nazorg. Doel van het onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de achtergrond van het geringe aantal aanvragen nazorg. Op basis van de resultaten zullen gerichte aanbevelingen ter verbetering worden gedaan. In januari 2015 wordt dit onderzoek met aanbevelingen gepresenteerd.

4.7 Samenleving en belanghebbenden

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.

Zichtbaar in de samenleving

Triade vindt het belangrijk maatschappelijk betrokken te zijn. In deze tijd van veranderingen in de zorg wordt het echter telkens belangrijker de samenleving te betrekken bij Triade. Om te laten zien wat Triade te bieden heeft aan mensen met een verstandelijke beperking of psychosociale aandoening. Om het belang te onderstrepen dat de zorg die Triade biedt een bijdrage levert aan de samenleving. Daarom nodigt Triade regelmatig politici, ambtenaren en bestuurders uit voor werkbezoeken of stages. Tijdens deze werkbezoeken kan "live" worden

kennismemaakt met de zorg aan cliënten. Triade beoogt met deze transparantie input te leveren voor het maatschappelijk debat over de zorg. Ook zet Triade met enige regelmaat de deuren open voor belangstellenden om kennis te maken met Triade. Dit kan gaan om potentiële cliënten, vrijwilligers, maar ook om "gewone" burens.

Participatie

Het project Supercool is een samenwerkingsverband in Almere tussen Triade, een schaatsvereniging en een vrijwilligersorganisatie. Doel is om mensen met en zonder beperking met elkaar in contact te brengen tijdens schaats- en skeelerlessen en andere activiteiten.

Ieder jaar sluit Triade aan bij bestaande maatschappelijke activiteiten zoals de week van Zorg & Welzijn, NL doet en de nationale burendag. In 2014 organiseerde Triade verschillende activiteiten voor vrijwilligers en stakeholders die hun steentje willen bijdragen op locaties van Triade. Op burendag organiseerde Triade verschillende activiteiten en nodigde buurtgenoten op verschillende locaties uit om kennis te maken met cliënten.

Vrijwilligers

Triade kan een beroep doen op een groep van ca. 400 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. De rol van vrijwilligers wordt de komende jaren nog belangrijker omdat de veranderingen in de zorg erop gericht zijn alleen daar waar nodig professionele zorg en ondersteuning in te zetten. Ook Triade merkt de gevolgen hiervan. Daarom investeert Triade in vrijwilligers. In 2014 is een vrijwilligerscoördinator aangesteld. Zij wordt aanspreekpunt voor vrijwilligers en cliënten en werft actief nieuwe vrijwilligers en matcht ze met cliënten of activiteiten. Triade gaat in 2015 cursussen ontwikkelen voor vrijwilligers om onze cliënten beter te kunnen ondersteunen.

Cliënten van Triade dragen op hun beurt ook hun steentje bij aan de maatschappij door vrijwilligerswerk te doen. Zo helpen cliënten van Triade in de kantine van tennisvereniging Emelwerth in Emmeloord. Cliënten verlenen bijvoorbeeld hand- en spandiensten aan buurtgenoten.

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

In 2014 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.

Triade organiseerde in 2014 regelmatig werkbezoeken voor gemeentelijke en landelijke politici om hen in de praktijk te laten zien welke zorg en ondersteuning Triade biedt. In 2014 heeft Triade vooral de aandacht gevestigd op doelgroepen die door de transitie van de ABWZ en Jeugdzorg tussen wal en schip dreigden te raken. Tijdens de werkbezoeken bracht Triade politici in contact met cliënten en

hun familieleden zodat zij in gesprek konden over de zorgen die zij hebben over de veranderingen in de zorg.

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.

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 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.

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% is nodig om het eigen vermogen op peil te brengen maar is ook nodig als antwoord op het verhoogde risicoprofiel van de branche.

De huisvesting- en zorgexploitatie kennen gescheiden kasstromen. Het resultaat op huisvesting is, voor zover nodig, gebruikt voor de transitie van de vastgoedportefeuille. Voor specifieke knelpunten in de vastgoedportefeuille is een voorziening gevormd of impairment toegepast.

Om de continuïteit van de zorg te kunnen blijven borgen, hanteert Triade als uitgangspunt dat alle geleverde zorg/diensten betaald worden. Er loopt een traject "Wie betaalt wat?" dat ten doel heeft uniformiteit aan te brengen in de uitvoering van wat Triade betaalt (én vanuit de Wlz/WMO/Jeugdwet wordt betaald) en wat voor rekening van de cliënt komt. Vanwege de impact voor cliënten is er over dit onderwerp veel overleg geweest met de CCR. Er is overeenstemming en met ingang van 1 april 2015 wordt het vastgestelde beleid uitgevoerd.

Positie op balansdatum

Voor 2014 is het resultaat op € 2,5 miljoen begroot. Met het gerealiseerde resultaat van € 9,8 miljoen is Triade ruimschoots geslaagd in het behalen van de doelstelling. Het verschil wordt voornamelijk verklaard doordat in de begroting posten voor frictie zijn opgenomen die bij de realisatie niet zijn uitgegeven. Daarnaast is er nog een doorwerking van het traject "financieel gezonde locaties" te zien.

De financiële weerbaarheid is aanzienlijk verbeterd. Dit hebben we hard nodig om de transformatie in de komende jaren te kunnen vormgeven.

De budgetratio in 2014 komt uit op 29,53 %. De budgetratio is ten opzichte van 2013 (16,99 %) met 12,54 % verbeterd. De balansratio (eigen vermogen gerelateerd aan het balanstotaal) stijgt met 12,01% van 19,57 in 2013 naar 31,58 % in 2014.

De gerealiseerde productie 2014 is overall met een klein positief verschil ten opzichte van de begroting afgesloten. Voor verblijf in de vorm van ZZP is er minder en voor volledig pakket thuis (VPT) meer geleverd dan begroot.

Bij de herschikking 2014 heeft Triade afspraken gemaakt waarmee alle geleverde zorg wordt vergoed.

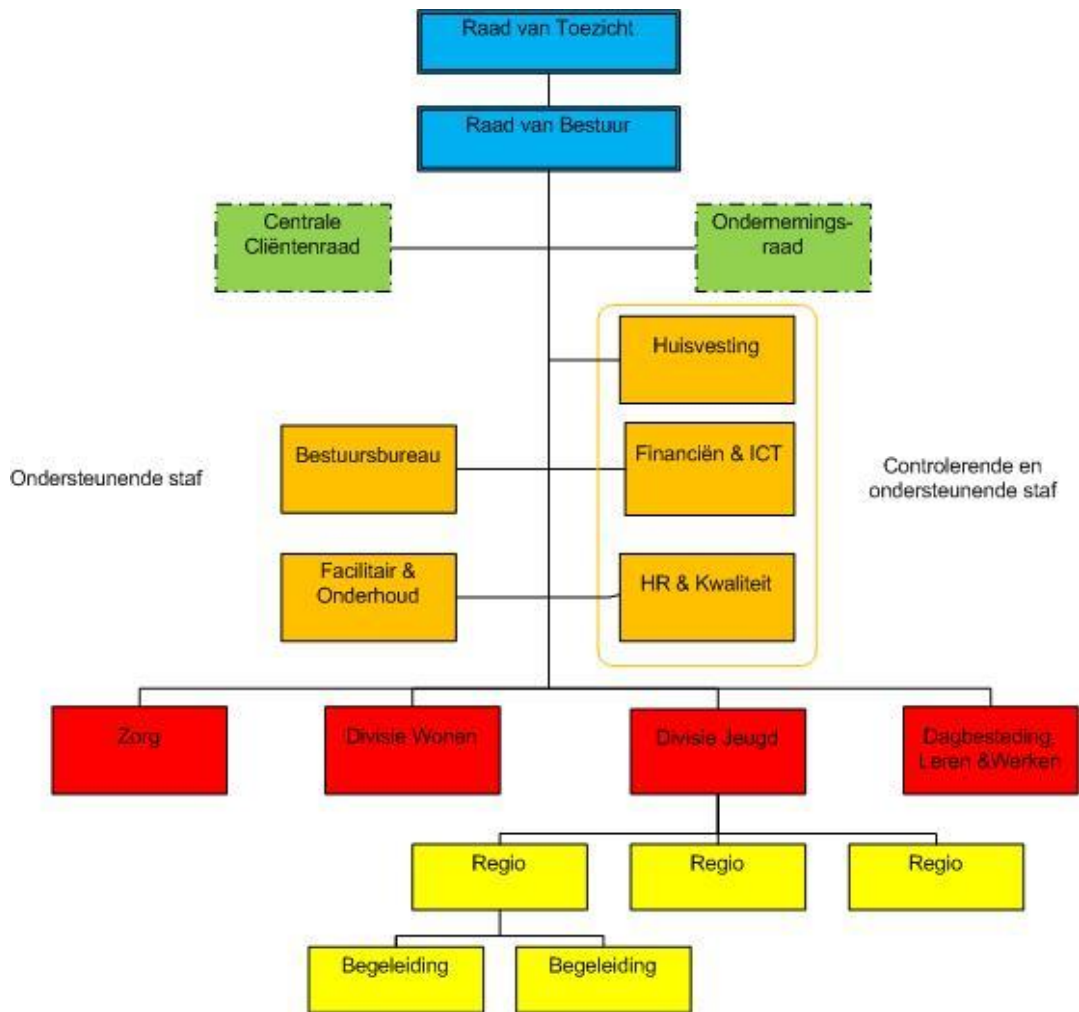
4.8.2 Toekomstverwachtingen

Voor 2015 is een resultaat van € 2,5 miljoen begroot. 2015 is het eerste jaar van de stelselwijzigingen. Er is gecalculeerd met een omzetverlies van netto € 5 Mio. Dit is bruto ongeveer € 6,5 tot 7 Mio omdat in de begroting 2014 rekening is gehouden met ongefinancierde zorg en een voorziening voor PJZ. Deze voorzieningen zijn er voor de begroting 2015 uitgehaald. Daarnaast heeft Triade bij de begrotingen voorgaande jaren, de resultaten op huisvesting gebruikt of gereserveerd voor de transitie van de vastgoedportefeuille. Voor 2015 is deze reservering er ook uitgehaald.

Triade wil zich blijven toetsen aan de normen van de stresstest van EY en gebruikt dit als ondergrens in haar stuurmodellen. Met inzicht in de verwachte toekomstige prestaties inclusief de goede liquiditeitspositie kan goed worden geanticipeerd op de huidige en komende veranderingen in de zorg. De liquiditeitspositie biedt ruimte voor een gezondere balans eigen en vreemd vermogen.

Begin 2014 is een reorganisatie afgekondigd. De premobiliteit heeft geresulteerd in een krimp van ongeveer 50 FTE vaste contracten. In combinatie met betere zorgverkoop afspraken WMO en Jeugdwet voor 2015 dan verwacht lijken gedwongen ontslagen vooralsnog niet nodig. Dit wordt strak gemonitord.

Bijlage 1 - organigram



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
GHOR	geneeskundige hulpverleningsorganisatie in de regio
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
RI&E	Risico-inventarisatie & Evaluatie
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