

Jaardocument 2015

Maatschappelijk Verslag

Stichting Bestuur en Toezicht

tride

Lelystad, 25 mei 2016

Voorwoord

Met dit maatschappelijk jaarverslag blikken we terug op een bijzonder jaar. 2015: het jaar van de transitie in de zorg! Het is goed om te kunnen constateren dat de voorbereidingen die vooraf gingen aan de transitie hun vruchten hebben afgeworpen. Triade heeft de veranderingen goed doorstaan.

De grootste veranderingen hebben plaatsgehad in de zorg die overging van de AWBZ en naar de WMO. Met vereende krachten is het gelukt om samen met gemeenten, collega-zorgaanbieders, welzijnsinstellingen, vrijwilligers en mantelzorgers mensen die het niet zelfstandig redden te ondersteunen in het dagelijks leven. De rol van Triade in het kader van de WMO is daarmee verschoven naar de specialistische zorgaanbieder, die wordt ingezet wanneer lichtere vormen van ondersteuning niet meer toereikend zijn.

Dezelfde ontwikkeling zien we binnen het jeugdzorglandschap waar de provinciale jeugdzorg over ging naar de Jeugdwet, uitgevoerd door de gemeenten. Betrokken partijen kijken steeds kritischer naar de ondersteuningsvraag van het kind en het gezin. Uitgaande van de eigen kracht van een gezin, is ondersteuning erop gericht dat het gezin uiteindelijk weer zelfstandig door kan. Voor meer ingewikkelde zorgvragen, kan Triade nog steeds specialistische, zwaardere hulpvormen bieden. Altijd oplossingsgericht!

Hoewel de veranderingen in de langdurige zorg kleiner zijn, zorgt ook de invoering van WLZ voor nieuwe uitdagingen. Zo heeft Triade in 2015 veel geïnvesteerd in het (door)ontwikkelen van zorg- en ondersteuningsvormen om te kunnen voldoen aan de veranderende zorgvraag van onze cliënten. Triade biedt steeds meer 24-uurs zorg bij mensen thuis met "volledig of modulair pakket thuis". Daarnaast speelt Triade in op de steeds zwaarder wordende zorgvraag van mensen met een verstandelijke beperking in combinatie met andere problematiek zoals gedragsproblemen, psychische aandoeningen of verslaving.

De veranderingen hebben veel gevraagd van medewerkers van Triade. De administratieve lasten namen bijvoorbeeld aanzienlijk toe door de transitie. Om medewerkers beter in staat te stellen hun werk te doen en meer regelruimte te geven om de zorg en ondersteuning aan cliënten goed te organiseren, is Triade gestart met zelforganiserende teams. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden die aansluiten bij die taak, zijn zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. De medewerkers weten wat ze moeten doen, voelen zich verantwoordelijk en handelen daar naar. Ook als zij niet weten wat ze moeten doen, voelen ze zich verantwoordelijk en dan zoeken zij hulp. De eerste teams zijn vol enthousiasme gestart met ondersteuning van teamcoaches.

De mooie resultaten die Triade in 2015 heeft weten te behalen, sterken ons in de gedachte dat we goed op weg zijn. Dat geeft vertrouwen voor de toekomst. Wij danken onze medewerkers van harte voor hun bijdrage. De uitdaging is om de komende jaren de juiste koers te behouden. Leidend daarbij is ons streven de zelfredzaamheid van onze cliënten te vergroten. Daar doen we het uiteindelijk voor!

Lelystad, 25 mei 2016

Bea Vlieger
Ria Weitkamp
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	Cliëntengroepen	3
2.4	Werkgebied.....	3
2.5	Kerngegevens	4
3.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	5
4.	Toezicht, bestuur en medezeggenschap	10
4.1	Governance code	10
4.2	Raad van toezicht	12
4.3	Raad van bestuur	15
4.4	Bedrijfsvoering	16
4.5	Cliëntenraad	22
4.6	Overige inspraak cliënten en verwanten	24
4.7	Ondernemingsraad	25
5.	Beleid, inspanningen en prestaties	27
5.1	Meerjarenbeleid, Algemeen beleid & toekomstige ontwikkelingen.....	27
5.2	Algemeen kwaliteitsbeleid.....	29
5.3	Kwaliteit in het gemeentelijk domein.....	32
5.4	Klachten	35
5.4	Cliëntenvertrouwenswerk.....	37
5.5	Personeelsbeleid	38
5.6	Financieel beleid	42
	Bijlage 1 - Organigram	43
	Bijlage 2 - Lijst met afkortingen	44

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

De (jeugd)zorginstellingen geven uitvoering aan een maatschappelijk vastgestelde opdracht die is vastgelegd in de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Wet Maatschappelijke Ondersteuning(WMO) en de Jeugdwet. Deze zorg wordt bekostigd uit publieke middelen. De Stichting Bestuur en Toezicht Triade legt met dit jaardocument verantwoording af over de inzet van deze middelen en de prestaties die zij heeft geleverd in het kader van de WLZ, de WMO en de Jeugdwet en de resultaten die zijn behaald in 2015.

Dit jaardocument is gebaseerd op het modeljaardocument "Jaarverantwoording 2015 Zorginstellingen en Jeugd" en voldoet daarmee aan de verantwoordingsverplichtingen uit de WLZ en de Jeugdwet. Deze jaarverantwoording voldoet op hoofdlijnen aan de verantwoordingseisen van de gemeenten die zorg en ondersteuning hebben ingekocht bij Triade. Voor zover deze gemeenten aanvullende verantwoordingseisen stellen, worden deze gegevens op gemeentelijk niveau verstrekt in een apart document. Triade valt onder de reikwijdte van de Wet normering topinkomens (WNT); dit jaardocument voldoet ook aan de verantwoordingsverplichting uit de WNT.

Het jaardocument bevat verantwoording over belangrijke onderwerpen als kwaliteit, goed bestuur, financiële prestaties, productie en personeel. Het jaardocument bestaat uit de volgende onderdelen:

- Maatschappelijk jaarverslag 2015
- Jaarrekening 2015
- Kwantitatieve gegevens

De jaarrekening en de kwantitatieve gegevens worden aangeleverd bij het CIBG door digitale deponering via de webapplicatie DigiMV. Ook de verantwoording volgens de WNT wordt op deze wijze gedeponerd. Het maatschappelijk verslag is een document waarin Triade verslag doet over het afgelopen jaar. Aanbieders van Jeugdhulp zijn verplicht een maatschappelijk jaarverslag aan te leveren. Triade kiest ervoor om ook haar activiteiten en resultaten vanuit de WLZ en WMO te beschrijven in het maatschappelijk jaarverslag.

Deze jaarverantwoording is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en is vastgesteld op 25 mei 2016. De raad van toezicht heeft in zijn vergadering van 25 mei 2016 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 2015 is vanaf 1 juni 2016 toegankelijk via de website www.jaarverslagenzorg.nl. Een publieksversie van dit jaardocument wordt verspreid onder cliënten, medewerkers en andere stakeholders en is terug te vinden op de website van Triade.

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 ("de holding") is statutair gevestigd in Lelystad. De Stichting is in 1999 opgericht. Op 31 december 2015 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 holding.

Bestuur en toezicht

De verdeling van de bevoegdheden tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur is vastgelegd in de statuten van de holding. De raad van bestuur is belast met het bestuur van Triade en is bevoegd om de stichtingen te vertegenwoordigen en rechtsgeldige besluiten te nemen. De raad van bestuur 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 raad van bestuur. 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.

Eind 2015 geeft de bestuurder leiding aan het managementteam van de organisatie, dat bestaat uit regiomanagers, 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 de uitvoering van bepaalde bevoegdheden overgedragen aan managers. Dit is vastgelegd in de bevoegdhedenregeling.

Organisatiestructuur

De organisatie is opgebouwd uit teams die cliënten ondersteunen bij wonen, die dagbesteding en/of behandeling verzorgen voor cliënten en die jeugdzorg bieden aan kinderen en gezinnen. De teams zijn verdeeld in geclusterd in "regio's" die zich veelal richten op een bepaalde doelgroep binnen een werkgebied. Een regio wordt aangestuurd door een regiomanager. Een regiomanager heeft teams die zorg verlenen aan één doelgroep: Volwassenen of Jeugd. De regio's vormen de lijnorganisatie en zijn verantwoordelijk voor het primaire proces: zij bieden zorg en ondersteuning aan de cliënten. De ondersteunende diensten (de staf) Zorg, Financiën & Informatisering, HR & Kwaliteit, Huisvesting, Facilitair & Onderhoud en het bestuursbureau ondersteunen de regio's 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.

Het organigram vindt u in de bijlage.

2.3 Cliëntengroepen

Triade levert zorg en ondersteuning zoals omschreven in de WLZ, aan mensen met een verstandelijke en/of meervoudige beperking. Veelal gaat het hier om zorg in natura in de vorm van 24-uurs zorg met verblijf, volledig pakket thuis of modulair pakket thuis. Triade biedt deze mensen ook diverse vormen van dagactiviteiten en werk.

Voor WLZ-zorg heeft Triade contracten afgesloten met Achmea Zorgkantoor NV. In het kader van de WLZ is Triade toegelaten voor de vijf onderscheiden hoofdfuncties: persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf.

Triade ondersteunt kinderen in de leeftijd van 0 tot ca. 13 jaar, en hun gezinnen, zoveel mogelijk in hun eigen omgeving. Op school, de (naschoolse) kinderopvang of thuis. Wanneer een kind tijdelijk niet thuis kan wonen dan biedt Triade zorg en ondersteuning in een gezinshuis. Met verschillende gemeenten heeft Triade overeenkomsten voor het bieden van jeugdzorg in het kader van de Jeugdwet. Een deel van deze zorg wordt bekostigd met (project)subsidies van deze gemeenten.

In het kader van de WMO ondersteunt Triade mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische aandoening bij wonen, werken of dagactiviteiten. Tevens organiseert voor dagbesteding in het kader van de WMO. Ook hiervoor heeft Triade overeenkomsten en subsidieafspraken met gemeenten vastgelegd.

2.4 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, de kop van Overijssel, Noordwest Veluwe en Gooi- en Vechtstreek.

2.5 Kerngegevens

Aantal cliënten per zorgvorm 2015						
	JW	Wmo	Residentieel	Centrumgemeente	WLZ	Totaal
Ambulant	435	254			185	874
Crisis	43	2			14	59
Dagbesteding	189	125			251	565
Logeren	51	1			40	92
Verblijf			75	93	840	1008
Eindtotaal	718	382	75	93	1330	2598
Uniek aantal cliënten	598	357	73	92	1010	

De totale omzet/opbrengsten in 2015: € 74.613.357,-.

De totale formatie in fte 2015: 943 fte

3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is niet meer weg te denken. *Maatschappelijk verantwoord ondernemen is ondernemen met oog voor uw bedrijf én uw omgeving.* Waar de trend begon bij commerciële organisatie met aandacht voor hun interne en externe omgeving, gaan zorgorganisaties ook steeds bewuster om met MVO. Thema's als duurzaamheid, mensenrechten en ook klantgerichtheid, transparantie en het vermijden van corruptie, komen voorbij als het om maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat.

Ook Triade zet zich in om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Als zorgorganisatie is Triade vanzelfsprekend betrokken bij de maatschappij. Haar doelstelling is gericht op de maatschappij en de activiteiten van Triade vinden plaats in de maatschappij. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor Triade echter meer dan het nastreven van haar doelstellingen. Triade is zich ook bewust van andere thema's zoals de dialoog met belanghebbenden, samenwerking, duurzaamheid, mensenrechten, transparantie en maatschappelijk rendement.

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 Zorginstellingen 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.

Naast deze direct interne belanghebbenden, vindt Triade het belangrijk ook goed contact te hebben met andere belanghebbenden zoals verwanten van cliënten, buurtbewoners etc. Zo stemt de raad van bestuur jaarlijks af met de verwantenraad van een van de GGZ-locaties van Triade. Bij het opstarten of aanpassen van locaties nodigt Triade buurtbewoners uit om hen voor te lichten en te betrekken bij de ontwikkelingen. In 2015 is Triade gestart met een onderzoek hoe zij verwanten beter een stem kan geven in de organisatie, buiten de reguliere medezeggenschapkanalen om. Triade wil op deze manier de verwanten betrekken bij de zorg aan hun familielid en gebruik maken van hun kennis en kunde.

Duurzaamheid

In het afgelopen jaar heeft Triade flink ingezet op het milieu. Het gaat om maatregelen die te maken met het beperken van de vervuilende inkomende stroom, dus minder ge- en verbruiken van bijvoorbeeld energie of grondstof. De af te voeren stroom is op zijn beurt ook zo efficiënt mogelijk ingericht. Zo is bij de aanbesteding van afvalverwijdering een contractpartij gekozen die zich op het gebied van MVO onderscheidt. De afvalstromen zijn per locatie geheel in beeld gebracht. Papier, karton, groenafval, hard kunststof, folies en glas wordt op dit moment nagenoeg volledig gerecycled. Bouw- en sloopafval voor ongeveer driekwart en restafval (nog) niet. Het percentage gerecycled afval is op dit moment ongeveer 18%. De rest van het afval, 82% wordt gebruikt voor energieopwekking.

Op het gebied van energiebesparing heeft Triade de nodige acties in gang gezet. Zo zijn er nieuwe, energiezuinige installaties geplaatst en is er op het gebied van beheer het nodige gedaan.

Om energie te besparen is er op verschillende plaatsen zeer energiezuinige verlichting geplaatst. Enkele van deze armaturen worden geschakeld via een aanwezigheidssensor. Ook is een aantal CV-installaties en transportpompen vervangen door energiezuinige exemplaren.

Met het plaatsen van zogenaamde hygrostaten, die de afzuiginstallaties van bijvoorbeeld natte cellen sturen, wordt het afzuigen van warme lucht, en dus energieverspilling, tot een minimum beperkt. Een hygrostaat schakelt de ventilator pas aan als de relatieve luchtvochtigheid een vooraf bepaalde waarde heeft bereikt.

Tot slot zijn er op het gebied van beheer drie installaties voorzien van opnemers die onder ander het gasverbruik en andere parameters via een webapplicatie toegankelijk maken. Op deze manier is het mogelijk om aan de hand van de buitentemperaturen een reëel verbruik uit te kunnen rekenen. Op deze wijze is er monitoring en sturing mogelijk op het verbruik.

Samenwerking

In de veranderende zorgmarkt is samenwerking met gemeenten, andere partijen zeer belangrijk. Triade werkt daarom samen met andere zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven.

Triade is een van de drie grote jeugdzorgaanbieders in de provincie Flevoland. Triade is nauw betrokken bij de ontwikkelingen van Jeugdzorg in de zes Flevolandse gemeenten en is een actieve deelnemer aan zowel de ambtelijke als de bestuurlijke overleggen over dit onderwerp. Regelmatig nodigt Triade wethouders en ambtenaren uit voor een werkbezoek, zodat zij kennis kunnen maken met de cliënten van Triade en de zorg en ondersteuning die zij nodig hebben. Triade levert onder andere een bijdrage aan de ontwikkeling van een duurzaam zorglandschap van jeugdhulp in de provincie Flevoland. De gezamenlijke jeugdzorgaanbieders en gemeenten hebben een programma ingericht met als doel te komen tot gezinsgerichte en vraaggerichte zorg aan kinderen die bij voorkeur wordt geboden in de leefomgeving van het kind en zijn of haar gezin.

In samenwerking met Vitree heeft Triade op verzoek van gemeente Almere de logeertzorg opgezet voor kinderen met een GGZ-diagnose. Een plaatselijke GGZ-aanbieder kon de logeertzorg aan deze kinderen niet meer blijven bieden. Door inventieve samenwerking hebben Triade en Vitree ervoor gezorgd dat deze kinderen gebruik kunnen blijven maken van de noodzakelijke logeeropvang. Hiermee heeft de thuissituatie van de kinderen kans om op adem te komen. In aanvulling hierop hebben Triade en Vitree het totale pallet aan logeervragen in Flevoland in kaart gebracht en een evenwichtig – op de vraag afgestemd – pakket aan logeerdiensten ontwikkeld. Inmiddels wordt in alle gemeenten van Flevoland gebruik gemaakt van deze zgn. logeerkoffer.

Aan een ander maatschappelijk knelpunt werkt Triade samen met een zestal zorgaanbieders in Flevoland, Noord-Overijssel en Drenthe en zorgkantoor Achmea. Zij richtten een consortium op met als doel om mensen met een (licht) verstandelijke beperking, waarvoor met spoed crisisopvang nodig is omdat hun leefsituatie onhoudbaar is geworden, op te vangen en de juiste zorg te bieden. Onafhankelijk van de wetgeving die op hen van toepassing is of de financiering waar zij onder vallen.

In Almere-Haven neemt Triade samen met een welzijnsorganisatie en andere zorgorganisaties deel aan een pilot om met een nieuwe vorm van financiering (lumpsum) dagbesteding aan te bieden aan alle mensen met een WMO-beschikking. De beschikbare middelen voor dagbesteding voor deze mensen worden steeds minder. Door krachten te bundelen willen de samenwerkende

partijen met minder geld, zinvolle dagactiviteiten organiseren variërend van een gezellige ontmoeting tot vrijwilligerswerk in de wijk.

Samen met de Tomingroep in Almere begeleidt Triade mensen naar de arbeidsmarkt. Onder begeleiding van een jobcoach werken cliënten o.a. bij Connexion, de voedselbank en Coloriet.

In Lelystad werkt Triade met Vitree, MEE en de Kinderopvang aan een project met als doel reguliere kinderopvang toegankelijk te maken voor doelgroepen met een zorgvraag en intensieve behandeling waar mogelijk af te schalen naar ambulante ondersteuning binnen de reguliere kinderopvang.

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. De partijen delen een rolstoelbus. Doordeweeks wordt de bus bestuurd door vrijwilligers. In het weekend maakt Triade gebruik van de bus. Cliënten betalen een kleine vergoeding voor een rit.

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.

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.

Mensenrechten

Eind 2006 is het VN verdrag Rechten van personen met een handicap vastgesteld. In dit verdrag zijn beginselen neergelegd voor een 'inclusieve' samenleving, waaraan iedereen, dus ook mensen met een beperking kunnen deelnemen. In juni 2015 heeft de staatssecretaris een voorlopig plan van aanpak voor implementatie van het Europese verdrag in Nederland naar de Tweede Kamer gestuurd. Dit plan van aanpak bevat nog weinig concrete maatregelen. Het plan voorziet in het inrichten van een periodiek overleg op bestuurlijk niveau en het vormen van een Platform Inclusie die activiteiten moeten ontplooiën die bijdragen aan de implementatie van het verdrag.

Belangrijk aspect voor de implementatie van het verdrag is bewustwording. Het plan van aanpak stelt dat bewustwording op alle niveaus in de samenleving

noodzakelijk is. Bewustwording kan worden vergroot door bijvoorbeeld 'de uitgangspunten van gelijkwaardigheid te laten doordringen in het beleid en communicatie-uitingen, maar ook doordat mensen met een beperking zelf zichtbaarder worden en hun plaats innemen in de maatschappij'. Vooralsnog draagt Triade bij door het goede voorbeeld te geven en daarover specifiek te communiceren. Het gaat dan vooral om het wegnemen van fysieke en sociale drempels, nieuwe dagbestedingsinitiatieven of specifieke activiteiten zoals bijvoorbeeld meedoen & sport.

Transparantie

Triade is een maatschappelijke organisatie met inkomsten die afkomstig zijn van burgers. Triade is zich ervan bewust dat dit geld doelmatig besteed moet worden aan doelen waarvoor het bestemd is. Daarom is Triade open over het besteden van de financiële middelen die zij beschikbaar heeft. Triade voldoet aan de wet- en regelgeving als het gaat om publicaties van (financiële) gegevens, informatie over de bezoldiging en onkostenvergoedingen van raad van bestuur en raad van toezicht. Transparantie is echter meer dan dat.

Triade heeft in het kwaliteitsdocument "publiek verantwoord" 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.

In Almere is Triade actief in de kwaliteitskring "Publiek Verantwoorden". Deze kwaliteitskring beoogt een nieuwe vorm van verantwoorden van publiek geld om de maatschappelijke effecten beter zichtbaar te maken.

Maatschappelijk rendement

Social Return On Investment (SROI) is een meetmethodiek om (toekomstig) maatschappelijk rendement van investeringen in economische én sociale zin meetbaar en zichtbaar te maken. De bedoeling van een SROI-onderzoek is inzicht te krijgen in de verhouding tussen de totale investering (kosten) en de gerealiseerde of de te verwachten maatschappelijke effecten (baten). Het resultaat hieruit is het maatschappelijk rendement van de investering dat verwacht kan worden.¹

Hoewel de doelstellingen van zorgorganisaties als Triade gericht zijn op het efficiënt en effectief voorkomen en oplossen van maatschappelijke knelpunten is het maatschappelijke rendement nog lastig te berekenen. In de contracten met gemeenten zijn weliswaar afspraken gemaakt over het behalen van maatschappelijk rendement, maar veel gemeenten hebben nog geen criteria geformuleerd hoe dit rendement moet worden berekend.

Triade onderzoekt op welke wijze maatschappelijk rendement kan worden aangetoond. Voor het ene product is dat eenvoudiger aantoonbaar dan voor het andere. Triade heeft bijvoorbeeld flink geïnvesteerd in vrijwilligerswerk, onder andere door het aanstellen van een vrijwilligerscoördinator, actieve werving van vrijwilligers en het (kostenloos) trainen van vrijwilligers. Op deze manier kunnen vrijwilligers een bijdrage leveren voor onze cliënten en kunnen onze (duurdere) zorgprofessionals zich richten op zaken die alleen door opgeleide medewerkers kunnen worden uitgevoerd.

In gemeente Almere biedt Triade beschutte werkplekken bij ondernemers; de medewerkers worden dan door een jobcoach begeleid. Het mes snijdt aan twee

¹ Bron: www.invoorzorg.nl

kanten: de medewerkers hebben een zinvolle daginvulling en de ondernemer heeft een paar extra handen ter beschikking.

In Lelystad en Almere biedt Triade een beschermde woonomgeving aan mensen met schizofrenie. Ogenscheinlijk redden deze mensen zich prima zelf. Dit lukt echter alleen met de 24-uurs ondersteuning die beschikbaar is in deze woonprojecten. Zij voelen zich vaak angstig en onveilig. Wanneer de 24-uurs ondersteuning in de nabijheid niet beschikbaar zou zijn, is de kans groot dat deze cliënten terug moeten vallen op dure GGZ-zorg.

In de jeugdzorg is "Sterk in de klas" een goed voorbeeld hoe preventieve zorg maatschappelijk rendement kan opleveren. Door vroegtijdige ondersteuning van kinderen die dreigen uit te vallen in het reguliere onderwijs, op school én in het gezin, lukt het vaak om overplaatsing naar duurdere vormen van speciaal onderwijs te voorkomen.

Een ander voorbeeld in de jeugdzorg is de keuze om kinderen die niet langer thuis kunnen wonen door hun complexe (gedrags-)problematiek, niet langer te behandelen in een behandelgroep, maar in gezinshuizen. Ultimo 2015 woonden er bij Triade nog maar twee kinderen in een behandelgroep; zij verhuisden medio januari 2016 naar een gezinshuis. Uit onderzoek van gezinsinspiratieplein.nl blijkt dat kinderen die behandeld worden binnen een gezinssetting, bij uitstroom uit het gezinshuis een pro-sociaal netwerk hebben, binnen drie jaar geen schulden maken, vaker een schooldiploma hebben en in een zelfstandige of beschermde woning wonen en een stabiele relatie met de ouders hebben.

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Governance code

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 gebundeld in de Governancecode Gezondheidszorg.

Goed bestuur en toezicht wordt uiteindelijk bepaald door gedrag van mensen in concrete situaties. Door de bereidheid van mensen om verantwoordelijkheid te nemen en over hun gedrag verantwoording af te leggen.

De Governancecode voor de zorg zegt het volgende:

De maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de zorgorganisatie blijkt uit het hanteren van (ten minste) de volgende uitgangspunten:

- a. de zorgorganisatie stelt de cliënt en diens gerechtvaardigde wensen en behoeften bij de zorgverlening centraal;*
- b. de zorgverlening geschiedt zodanig dat de daartoe beschikbaar staande middelen zo effectief en doelmatig mogelijk worden aangewend;*
- c. de door of vanuit de zorgorganisatie geleverde zorg voldoet aan eigentijdse kwaliteitseisen;*
- d. uitkeringen van financiële middelen vinden uitsluitend plaats binnen de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de zorgorganisatie.*

De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn overeenkomstig hun wettelijke en statutaire taakverdeling verantwoordelijk voor de governancestructuur van de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming en voor de naleving van deze code.

De statuten en de reglementen van Triade die de taakverdeling tussen raad van bestuur en raad van toezicht beschrijven, voldoen aan de richtlijnen van de Governancecode Gezondheidszorg. In 2015 zijn de statuten van Stichting Bestuur en Toezicht Triade geactualiseerd.

Dit jaardocument en de jaarrekening beschrijven op welke wijze Triade haar maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid invult en hoe zij haar (financiële) middelen hiervoor inzet. Hierna wordt voor een aantal specifieke onderwerpen uitgewerkt hoe Triade invulling geeft aan de richtlijnen van de Governancecode:

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 vergaderingen van de raad van toezicht.

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.

Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling van Triade regelt dat werknemers (of anderen die een contractuele relatie met Triade hebben) misstanden in de organisatie op een veilige manier kunnen melden. De klokkenluidersregeling is terug te vinden op de website en op het intranet van Triade.

Compliancemanagement

Triade heeft het volgen en implementeren van wet- en regelgeving goed geborgd. Triade heeft geen compliance-officer 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.

Evaluatie functioneren raad van toezicht en raad van bestuur

De raad van toezicht evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren en informeert de raad van bestuur over de uitkomsten hiervan. De raad van bestuur is niet aanwezig bij de evaluatie. Tevens evalueert de raad van toezicht jaarlijks het functioneren van de bestuurder. De remuneratiecommissie van de raad van toezicht bespreekt de bevindingen met de bestuurder.

Scholing voor de leden van de raad van toezicht

Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie inventariseert 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. Daarnaast verdiept de raad van toezicht zijn kennis van de organisatie en de sector door middel van themabijeenkomsten en stages in de organisatie.

Informatievoorziening voor de raad van toezicht

De informatievoorziening aan de raad van toezicht is 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.

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 Wet normering topinkomens en de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp gevolgd. In het kader van deze regeling heeft de raad van toezicht in 2015 de klasseindeling voor Triade vastgesteld op klasse G. Deze klassenindeling bepaalt de maximale hoogte voor de bezoldiging van de bestuurder en daaraan gekoppeld de bezoldiging van de raad van toezicht.

4.2 Raad van toezicht

Verantwoordelijkheid

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.

De raad van toezicht houdt integraal toezicht op de uitvoering van het beleid en het functioneren van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting. Daarnaast geeft de raad van toezicht de bestuurder gevraagd en ongevraagd advies. De raad van toezicht verleent tevens opdracht aan de registeraccountant om de jaarrekening te controleren.

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 kaderbrief 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 2015 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

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. In 2015 bestond de raad van toezicht uit 5 leden.

Naam/ Geboortedatum	Functie en zittingstermijn	Werkzaamheden/nevenfuncties
De heer drs. J. Oudhof 18-12-1947	Voorzitter Auditcommissie 1-01-2014/ 31-12-2017 Niet herbenoembaar	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/ 31-12-2016 Niet herbenoembaar	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/ 31-12-2016 Niet herbenoembaar	Algemeen directeur Cyclus NV Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Woningstichting Naarden Lid Raad van Toezicht Flevolandschap
De heer drs. E. Sloot 5-11-1947	Lid Kwaliteitscommissie 01-01-2012/ 31-12-2016 Niet herbenoembaar	Voorzitter Raad van Toezicht Jan van Es instituut Vicevoorzitter Raad van Toezicht Merem behandelcentra Bestuurder Stichting Vrienden van het Boschhuis
Mevrouw T.A.M. Roelofs 01-01-1956	Lid Kwaliteitscommissie 01-10-2015/ 30-09-2019 Niet herbenoembaar	Voorzitter Raad van Bestuur De Stek Jeugdhulp Bestuurslid Jeugdzorg Nederland Bestuurslid PGGM Voorzitter fonds Seacrest

Voor 3 leden die niet herkiesbaar waren zou de zittingstermijn eindigen op 31 december 2015. In verband met strategische keuzes die naar verwachting in de eerste helft van 2016 ter goedkeuring aan de raad van toezicht worden voorgelegd, was het aanstellen van drie nieuwe toezichthouders per 1 januari 2016 niet wenselijk. De statuten van Stichting Bestuur en Toezicht Triade bieden de mogelijkheid om in zwaarwegende gevallen te besluiten de zittingstermijn van niet herbenoembare leden eenmalig voor maximaal een jaar te verlengen. Van die mogelijkheid is gebruik gemaakt; de zittingstermijn van de heren Sloot en Van Bloois en van mevrouw Jonkman is verlengd tot 31 december 2016. Daarnaast heeft de raad van toezicht besloten extra leden te werven. Hiermee beoogt de raad van toezicht een betere verdeling in het rooster van aftreden te realiseren. De werving van de toezichthouders is gestart. Het reglement van de raad van toezicht beschrijft het kader voor het profiel van een toezichthouder. Er zijn in het eerste kwartaal van 2016 twee nieuwe toezichthouders benoemd.

Commissies

De raad van toezicht van Triade kent drie vaste commissies, te weten de kwaliteitscommissie, de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Deze commissies worden gevormd door een afvaardiging van de raad van toezicht. Alle commissies rapporteren over hun vergaderingen en bevindingen aan de voltallige Raad van Toezicht.

De kwaliteitscommissie overlegt driemaal per jaar met de bestuurder en de manager Zorg over onderwerpen die te maken hebben met de kwaliteit en veiligheid van zorg zoals incidenten en klachten, vrijheidsbeperkende maatregelen, het kwaliteitsmanagementsysteem, inspectiebezoeken en het zorgcontinuïteitsplan.

De auditcommissie werkt volgens een reglement. Dit reglement beschrijft de werkwijze, de taken en de bevoegdheden van de commissie. De auditcommissie heeft een adviserende rol naar de bestuurder en bereidt de besluitvorming voor van de raad van toezicht voor financiële en vastgoed gerelateerde onderwerpen. Daarnaast heeft de commissie de bevoegdheid om een onderzoek in te stellen. De auditcommissie heeft in 2015 zesmaal 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. Aan de remuneratiecommissie is het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken met de bestuurder opgedragen.

Een bijzondere commissie die in 2015 in het leven is geroepen is een toezichtcommissie die belast is met het volgen van het onderzoek naar een intensieve samenwerking met Vitree. Twee leden van de raad van toezicht hebben plaats in deze commissie. Deze commissie overlegt regelmatig met de toezichtcommissie van de samenwerkingspartij, al dan niet in aanwezigheid van beide raden van bestuur.

Overleggen

De voorzitter van de raad van toezicht en de bestuurder bereiden de reguliere 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 managementrapportages. De raad van toezicht heeft in 2015 zesmaal vergaderd.

In themabijeenkomsten van de raad van toezicht worden onderwerpen uitgediept. In 2015 heeft de bestuurder een presentatie gegeven over managementontwikkeling bij Triade, een externe adviseur heeft uitleg gegeven over de wetgeving rond (brand)veiligheid op locaties en de aanpak bij Triade en een deel van een bijeenkomst is benut voor de zelfevaluatie van de raad van toezicht.

Tweemaal per jaar sluit een afvaardiging van de raad van toezicht aan bij vergaderingen van de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad.

In juni 2015 vond het jaarlijkse "breed overleg" plaats. Dit is een ontmoeting tussen de raad van toezicht, de bestuurder, de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en het directie- en managementteam van Triade. Aan de hand van vragen werd gediscussieerd over "Zorg in 2020". Heeft "beeldzorg" dan het persoonlijk contact vervangen? Bestaan de wijkteams dan nog? Wat is dan de rol van mantelzorgers? Vervangen vrijwilligers professionals? Op een kleine "zorgmarkt" presenteerden medewerkers vervolgens met welke vernieuwingen Triade al aan het werk is.

Overleg met de externe accountant

De raad van toezicht heeft in 2015 de jaarrekening en het accountantsverslag 2014 besproken met de externe accountant. De bespreking van de managementletter 2015 is verschoven naar de eerste vergadering van de auditcommissie in 2016.

Agendapunten in 2016

De raad van toezicht heeft goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder:

- Het verlengen van de huurovereenkomst van locatie Kick Wilstraplantsoen in Almere
- Een aanvullende investering voor uitbreidingen op locatie Schoener te Lelystad
- Jaarrekening en jaarverslag 2014
- Participatieafspraken met Carantegroep voor 2016 t/m 2018
- Kaderbrief 2016
- Het oversluiten van leningen bij een andere bank in 2018
- Investering en uitbreiding woonvoorziening aan Bachweg te Almere
- Investeringen ten behoeve van de start van een woonvoorziening voor een nieuwe doelgroep cliënten met een VG-indicatie met aanvullende GGZ-problematiek in Lelystad
- Het beëindigen van de erfpachtovereenkomst met GGZ Centraal op terrein Karveel 39-15 te Lelystad
- Statutenwijziging Stichting Bestuur & Toezicht Triade
- Treasurystatuut 2016 – 2018
- Verkoop locatie Karveel 39-06 te Lelystad
- Intentieovereenkomst met gemeente Almere en andere partijen inzake de huur van wooneenheden aan de Odeonstraat te Almere
- Begroting 2016
- Investeringsbegroting 2016
- Investering in dagbestedingslocatie in Corrosia in Almere-Haven.

De raad van toezicht heeft de volgende besluiten genomen:

- Herbenoeming lid van raad van toezicht, mevrouw T.A.M. Roelofs
- Vaststelling jaarplanning 2016
- Verlenging zittingstermijn leden raad van toezicht, heren L. van Bloois en E. Sloot en mevrouw T. Jonkman-Jansen
- Werving toezichthouders en samenstelling selectiecommissie
- Samenstelling selectiecommissie werving bestuurder (2016)

Overige agendapunten die zijn besproken:

- Managementletter 2014
- Financiële rapportages: exploitatie, liquiditeitspositie, productieontwikkeling
- Managementrapportages: voortgang jaarplannen, projecten, incidenten, HR, kwaliteit
- Risicoparagrafen
- Jaarplan raad van bestuur 2015
- Aanpassing strategie en structuur 2016
- Kwaliteitsrapportages
- Intensieve samenwerking met Vitree
- Voortgang en evaluatie maatschap Geldersehout
- Jaarverslag ondernemingsraad
- Jaarverslag Externe klachtencommissie
- Directiebeoordeling 2015
- Inspectierapport incident Stavorenstraat juli 2014

4.3 Raad van bestuur

Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur staan beschreven in de statuten. De raad van bestuur is belast met het besturen van de organisatie en stelt jaarlijks een kaderbrief op met daarin de hoofdlijnen van het te volgen beleid. De raad van bestuur wijst een vertrouwenspersoon aan en stelt een klokkenluidersregeling op. De bestuurder vertegenwoordigt de organisatie.

Samenstelling

In 2015 is Triade het gehele jaar bestuurd door mevrouw mr. drs. M.A.M. Adriaansens.

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 december 2015 heeft de bestuurder aangekondigd dat zij per 1 april 2016 de organisatie gaat verlaten. De raad van toezicht is belast met de werving, selectie en benoeming van een nieuwe bestuurder.

Het reglement van de raad van toezicht beschrijft de wijze waarop het functioneren van de bestuurder door de raad van toezicht wordt geëvalueerd. De remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder. In 2015 heeft de remuneratiecommissie een gesprek hierover gevoerd met de bestuurder.

Om belangenverstremgeling te voorkomen staat in de statuten beschreven welke personen niet in aanmerking komen voor een functie in de raad van bestuur. De nevenfuncties van de bestuurder zijn openbaar. De bestuurder informeert de raad van toezicht over wijzigingen in haar nevenfuncties in de reguliere vergaderingen.

In het verslagjaar 2015 heeft de bestuurder zich geaccrediteerd als zorgbestuurder conform de richtlijnen van de NVZD.

De bestuurder wordt bezoldigd conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp en voldoet aan de Wet normering topinkomens. 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.

4.4 Bedrijfsvoering

Uitgangspunten 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.

2015 was het jaar van de transitie. AWBZ zorg en Provinciale Jeugdzorg zijn overgegaan naar de Wlz, WMO en Jeugdwet. Triade had te maken met krimpende budgetten en een transformatieopgave. Dat heeft een enorme impact gehad op de bedrijfsvoering. Triade heeft profijt gehad van het gezonde weerstandvermogen dat de jaren daarvoor is opgebouwd en heeft ondanks de krimp in 2015 toch een positief resultaat behaald. Er is blijvend aandacht nodig voor de financiële risico's die de veranderingen ook de komende jaren met zich meebrengen.

Platform zorgverkoop gemeenten

Triade had voor alle cliënten die onder verantwoording van gemeenten vallen voor 2015 contacten afgesloten. Het toeleidingproces en de systeemtechnische onderdelen moesten nog ingericht worden. Veel was onduidelijk en tot halverwege het jaar was het een grote zoektocht om registratie- en facturatiesystemen op gemeenten afgestemd te krijgen. Een aantal gemeenten heeft de administratie ondergebracht bij administratiekantoren. Ook hier ging het niet vlekkeloos en bij het afsluiten van het boekjaar lopen er nog allerlei reparatieacties. Triade heeft gekozen voor een projectmatige aanpak omdat er meerdere disciplines betrokken zijn en we vaak te maken hebben met complexe vraagstukken.

Systematisch is toegewerkt naar een sluitende registratie en rechtmatige facturatie. Omdat de toeleiding niet goed verliep vanwege de chaos in het voorveld en onduidelijkheid over wanneer wel of geen beschikking, ontstonden er knelpunten rondom de rechtmatigheid. Er zijn brieven naar gemeenten uitgegaan om, conform de handreiking VNG, in het overgangsjaar tot soepelere afspraken te komen. Daar hebben gemeenten verschillend op gereageerd. Er is ook een voorstel voor de jaarverantwoording uitgegaan naar de gemeenten. Ook hier is verschillend op gereageerd. Waar nog niet alle knelpunten waren opgelost, zijn op individueel niveau afspraken gemaakt. De schade van niet betaalde zorg is hierdoor tot een minimum beperkt. Voor de kavels met een plafond is de geleverde zorg binnen het kader gebleven.

Voor 2015 zijn de contracten in het lokale domein, met uitzondering Wmo Zeewolde (vallend onder regio Noord-Veluwe), met een jaar verlengd. Dat geldt ook voor de subsidiekavels Beschermd Wonen, Residentieel Jeugd en Sterk in de Klas. Gemeenten hebben wel prijskortingen toegepast. Soms nog heel laat in het proces. Tegen een aantal kortingen heeft Triade bezwaar gemaakt. Een aantal bezwaren is in overleg met de betreffende gemeente succesvol afgerond.

Naast de transitie was 2015 ook het jaar van de transformatie. Er zijn nieuwe producten ontwikkeld zoals de logeerkoffer en gezinshuis plus. De bekostigingsmodellen met hun verantwoording en de krimp staan echter op gespannen voet met de transformatie. De transformatie is in gang gezet, maar vraagt voor 2016 ook nog aandacht. Triade wil samen met de gemeenten en andere zorgaanbieders kijken hoe dit sneller vormgegeven kan worden en in gesprek over bekostigingsmodellen die hier beter op aansluiten.

Risicobeheersing

Voor 2015 is het Intern Controleplan aangevuld met controles en audits op de zorglevering (registratie en facturatie) in het gemeentelijk domein. 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.

Door de stafmanagers zijn risicoparagrafen op concernniveau en door de leiding van de divisies op divisieniveau opgesteld. De risicoparagrafen zijn tijdens de periodieke verantwoordingsgesprekken met de bestuurder besproken. De risicoparagraaf is ook een onderdeel (instrument) van het integrale risicobeleid.

De integrale risicomatrix is geëvalueerd. Daar zijn managers uit de lijn bij betrokken en in een middenkaderbijeenkomst is dit teruggekoppeld. Verbeteracties zijn in het verbeterregister opgenomen. De risicomatrix is bijgesteld en monitoring van verbeteracties is geborgd in de planning & controlcyclus.

Planning & controlcyclus

Er is een overall-planning gemaakt voor de jaarverantwoording, de zorgverkoop, de herschikking, de kaderbrief, de jaarplannen (waaronder treasury en fiscaal), de begroting, de managementverantwoordingsgesprekken, analyse risicomatrices, audits en controles. 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 verschillende niveaus geanalyseerd. Hierdoor kan adequaat worden (bij)gestuurd. De productie wordt kritisch gevolgd, er zijn analyses toegevoegd voor het gemeentelijk domein. Opbrengsten en kosten zijn weer vrij goed te voorspellen.

De viermaandelijks verantwoordingsrapportages en -gesprekken zijn goed ingebed. Het traject met als doel in de BI-omgeving op een efficiënte wijze betrouwbare en overzichtelijke dashboards met managementinformatie (KPI's) te genereren heeft in 2015 een aantal fases doorlopen. Naar verwachting kan het traject in 2016 worden afgerond. Parallel is een traject gestart om informatiesystemen aan te laten sluiten bij de zelforganiserende teams (gekantelde organisatie).

Businessmodel

Triade werkt met resultaatsturing op concern-, divisie-, regiomanager- en locatieniveau. Opbrengsten en kosten horen in evenwicht te zijn. De rapportages in BI presenteren de resultaten van de zorgexploitatie voor de divisies tot op locatieniveau. De huisvestingsexploitatie is inzichtelijk op het niveau van een kasstroom genererende eenheid (KGE). Door zorg- en huisvestingsexploitatie bij elkaar te brengen op KGE niveau kan Triade impairment berekeningen maken en sturen op financieel gezonde locaties.

Er is zicht op de verschillende financieringsstromen met een uitsplitsing naar gemeenten en de verschillende domeinen.

Vanaf 2015 werkt Triade met twee 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.

Treasury

In 2015 is het treasurystatuut geactualiseerd. Het treasurystatuut beschrijft de kaders voor invulling en uitvoering van het financierings- en beleggingsbeleid met

als doel de risico's te beperken en transparantie te geven (volgens de Governancecode). Het treasurystatuut is de basis voor het opgestelde treasuryjaarplan. De treasurycommissie bewaakt de voortgang van het jaarplan en toetst aan het statuut. De treasurycommissie bestaat uit de bestuurder, de concerncontroller, de controller AO/IB, de manager FA en de treasurer van de Carante Groep.

Het treasuryjaarplan is onderdeel van de reguliere jaarplancycclus. Eind 2015 is in de treasurycommissie het jaarplan 2015 geëvalueerd en het treasurystatuut met jaarplan 2016 vastgesteld. Het treasuryjaarplan 2015 is conform planning uitgevoerd. Het treasurystatuut en jaarplan 2016 zijn in de auditcommissie besproken en de raad van toezicht heeft het statuut goedgekeurd en het jaarplan 2016 ter informatie ontvangen. Onderdeel van het treasuryjaarplan is het bewaken van renteconversiemomenten. Zo is in 2015 besloten een ongeborgde lening in 2016 af te lossen op conversiemoment en voor een lening met conversie in 2018 is een rente voor 2018 afgesloten bij een andere financier. De rentekosten zullen hierdoor aanzienlijk afnemen.

Triade beschikt over een meerjarenexploitatie-, balans- en kasstromenoverzicht. Dit overzicht is in 2015 meerdere malen geactualiseerd om zicht te krijgen op de impact van de ontwikkelingen in het gemeentelijk domein en een mogelijke fusie met Triade/Vitree voor de komende jaren. Er is een Due Diligence onderzoek uitgevoerd met toetsing door een externe accountant.

De liquiditeitsplanning 2015 is gespecificeerd naar een maandplanning. Er is een bijlage gemaakt voor de inkomsten per contract van de gemeenten. Hiermee kan het onderhanden werk worden bepaald. Per maand wordt de liquiditeitsplanning vergeleken met het werkelijke verloop van de liquiditeit. Voor 2015 bleek de prognose doelmatig. De werkelijke uitkomst van de liquiditeit eind 2015 was vrijwel gelijk aan de planning.

Het overschot aan liquide middelen is vanwege risicospreiding ondergebracht bij drie banken.

Horizontaal toezicht

Begin 2015 is een convenant voor horizontaal toezicht met de belastingdienst gesloten. Er is een plan van aanpak voor de Taks Control Framework opgesteld en met de belastingdienst afgestemd.

Triade heeft een fiscaal overleg (viermaal 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. Er is begin 2015 een fiscaal jaarverslag 2014 opgesteld.

ICT

Bijna alle elementaire werkprocessen binnen Triade zijn in grote mate afhankelijk van een stabiel en correct werkende ICT-infrastructuur. Ook worden er steeds hogere eisen gesteld ten aanzien van continuïteit en gebruiksgemak. Met een relatief beperkt budget wordt de infrastructuur onderhouden en beheerd. Daarnaast wordt gericht aandacht besteed aan het mogelijk maken en doorvoeren van innovatieve toepassingen.

Eind 2014 is in het netwerk van Triade een overstap gemaakt naar Microsoft. Het bestaande platform, gebaseerd op Novell technologie, is toen uitgefaseerd. In het afgelopen jaar maakte Triade in de volle breedte gebruik van dit nieuwe platform

dat de basis is voor alle applicaties en ICT-dienstverlening. Met deze overgang kan Triade snel aansluiten bij nieuwe marktontwikkelingen en is tevens in staat op efficiënte wijze innovaties op het vlak van informatievoorziening vorm te geven.

In 2015 is Triade gestart met de ontwikkeling van een overkoepelend medewerkersportaal gebaseerd op Sharepoint. In eerste instantie is begonnen met het ontwikkelen van een nieuw intranet en met het inrichten van document-managementondersteuning ('zaakgericht werken') voor een aantal elementaire bedrijfsprocessen. In beide, parallel aan elkaar uitgevoerde projecten zijn verschillende werksessies georganiseerd met als doel specificaties en een programma van eisen voor de uiteindelijke gewenste functionaliteit op te stellen. Na een uitgebreid ontwikkeling- en testtraject is eind 2015 groen licht gegeven om het nieuwe intranet begin 2016 in productie te nemen. Daarmee is een belangrijke stap gezet in medewerkers geheel eigentijds faciliteren in kennis- en nieuwsuitwisseling, het plaatsen en zoeken van belangrijke (achtergrond)informatie en het bevorderen van inspirerende samenwerking.

De wet- en regelgeving stelt steeds hogere eisen aan zorgorganisaties aangaande de inrichting van de informatiebeveiliging. Het beperken van risico's op disfunctioneren van de ICT-infrastructuur vraagt daarmee continue aandacht. In 2015 is volop gewerkt aan een informatiebeveiligingsproject dat in het voorafgaande jaar is opgestart. Op projectmatige wijze is gewerkt aan het systematisch en planmatig onderkennen van risico's, het definiëren van verbetermaatregelen en het periodiek beoordelen van de effectiviteit daarvan. Daarnaast is er gericht gewerkt aan het creëren van meer bewustwording bij de medewerkers over wat zorgvuldig omgaan met informatie inhoudt.

Bij de opstelling van contracten voor ketenpartners wordt toegezien op de naleving van wet- en regelgeving op het gebied van privacy.

In het najaar van 2015 heeft Triade zich door een externe keuringsinstantie laten auditen met als doel in aanmerking te komen voor het certificaat NEN 7510 (Informatie Beveiliging voor de zorg). Rond de jaarwisseling gaf de instantie aan Triade voor te dragen voor deze certificering.

Trade wil meer op slimme technologie gebaseerde zorgproducten toepassen, waaronder 'telezorg'. In het afgelopen jaar zijn daarom voorbereidingen getroffen om een grootschalige pilot 'beeldzorg' uit te voeren waarin professioneel cliëntcontact op afstand mogelijk wordt gemaakt. Naast een keuze in geavanceerde programmatuur en technische middelen is tevens gekeken naar voor de zorguitvoering belangrijke aspecten zoals doelgroep, roostering en kennisontwikkeling. Voor verdere besluitvorming is een uitgebreide businesscase opgesteld die zicht geeft op exploitatie en investeringen. De pilot gaat begin 2016 van start.

Samen met andere stichtingen binnen Carante Groep werkt Triade aan de ontwikkeling van een elektronisch cliëntendossier dat past bij de eisen van de tijd. Een gezamenlijk geformuleerd pakket van eisen geldt als vertrekpunt. Triade is onderdeel van de projectorganisatie van Carante Groep. Binnen Triade is een eigen projectorganisatie actief voor implementatie en testwerkzaamheden.

In 2014 is een aantal kritieke prestatie indicatoren opnieuw gedefinieerd met als doel deze indicatoren (als onderdeel van de P&C cyclus) goed te kunnen volgen en bewaken. Deze nieuwe definities zijn de basis om te komen tot een solide managementverantwoording, gebaseerd op actuele en betrouwbare informatie. Het doel is de KPI's uiteindelijk in logische samenhang te presenteren. Daarom is besloten een integraal dashboard te (laten) ontwikkelen in het BI systeem waar

Triade al gebruik van maakt. In 2015 is er gericht gewerkt aan het herinrichten van werkprocessen en de betreffende informatiesystemen om rapportages conform de nieuwe KPI's te realiseren. De afdeling BI van Carante Groep heeft verder gewerkt aan de ontwikkeling van het betreffende integrale dashboard in BI. Een eerste concept is eind 2015 gepresenteerd.

Vastgoedportefeuille

Triade heeft een veranderende portefeuille. De analyse van 2014 van de vastgoedportefeuille heeft destijds tot een overzichtslijst van kernvastgoed, transitievastgoed en afstootvastgoed geleid. Op de transitielijst staan de panden waar Triade op termijn een ander plan voor gaat ontwikkelen. Op de afstootlijst staan panden die Triade wil afstoten omdat daarvoor geen rendabele exploitatie kan worden gerealiseerd. Deze overzichten worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. Verwachte boekwaardeverliezen bij verkoop van afstootpanden zijn on balance afgewaardeerd (impairment).

<i>Vastgoedmutaties</i>	<i>complexen</i>
Buitengebruik gesteld	1
Afgestoten (verkocht of verhuur beëindigd)	3
Nieuw of opnieuw in gebruik	4

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.

Het reeds geaccordeerde inkoopbeleid is verder aangescherpt en geaccordeerd in het directieberaad.

Verder is er een afname gerealiseerd in het aantal leveranciers op enkele productgroepen. Dit is mede het gevolg van meer intensieve communicatie naar de locaties, waar meer wordt ingezet op afname bij alleen die leveranciers waar overeenkomsten mee zijn gesloten. Verder is het aantal leveranciers gereduceerd door het starten van een pilot, samen met de afdeling F&I, om inkopen via een webshop en iDeal betaling mogelijk te maken.

In samenspraak met F&I is er aan het eind van het jaar gestart met een projectgroep om te komen tot kaders en systemen die passen bij zelforganisatie (gekantelde organisatie). Dit is in gang gezet omdat lijn- en ondersteunende diensten onvoldoende weten wat ze van elkaar mogen verwachten.

In samenspraak met de directeur Wonen heeft er een inventarisatie plaatsgevonden in de woonlocaties van Triade naar de staat van de matrassen van cliënten. Naar aanleiding hiervan is er een overeenkomst gesloten met een producent/leverancier van matrassen en is ongeveer de helft van de matrassen

vervangen. In de woonlocaties is een uitvraag gedaan naar de behoefte aan de aanschaf van evacuatie- middelen (s-cape pod laken en evac matrassen).

In opdracht van de manager Zorg is er, in samenspraak met Kwaliteit, onderhandeld over de aanschaf van een elektronisch medicatietoediensysteem.

Tot slot is er een aantal nieuwe overeenkomsten afgesloten:

- kleine brand- en blusmiddelen;
- tuinonderhoud voor diverse locaties;
- ongediertebestrijding.

4.5 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. De medezeggenschap voor de cliënten Jeugdzorg is geborgd binnen de Centrale Cliëntenraad. Twee ouders vertegenwoordigen de jeugdzorgcliënten in de centrale cliëntenraad. Zij worden betrokken en geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen jeugdzorg bij Triade.

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 regelt 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 2015 tien keer vergaderd, waarvan één themavergadering met de raad van toezicht (thema: "Zelforganiserende teams")

Adviesaanvragen

De CCR adviseerde in 2015 positief over de volgende onderwerpen:

- verhuizing Distelweg
- verhuizing en sluiting behandelgroepen Papageno
- sluiting behandelgroep Koraal
- sluiting Bierbrouwerij Praght
- aanpassing strategie en structuur
- gescheiden ouders
- vrijwilligersbeleid
- sluiting SWAF.

Betrokkenheid cliëntenraad

De centrale cliëntenraad is regelmatig proactief betrokken bij (beleids-) ontwikkelingen.

- Delegatie CCR spreekt met concerncontroller over begroting.
- Gesprek met twee leden CCR en Raad van Bestuur over accreditatie zorgdirecteuren.
- Delegatie CCR spreekt met medewerkers Triade over uitkomsten van de zelfanalyse die Triade uitvoerde in opdracht van het zorgkantoor.
- Voorzitter CCR in gesprek met zorgkantoor (voorjaarsoverleg).
- Voorzitter CCR spreekt met afdeling Huisvesting over verhuizingen van cliënten.
- Delegatie woont informatiebijeenkomst CTO bij.
- Delegatie woont evaluatiebijeenkomst Gelderse Hout bij.
- Delegatie levert input nieuwe website Triade
- CCR-lid voert gesprek met inspectie over incident op een locatie

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

- manager Zorg
- cliëntvertrouwenspersoon
- po'er over ZOT
- coördinator vrijwilligers
- coördinator kwaliteit (CTO).

Overige onderwerpen besproken in de vergaderingen

- Uitkomsten cliëntenraadsdag.
- Basisplan communicatie.
- Zwartboek klachtenbehandeling in de zorg.
- Logeren bij Triade.
- Protocol overlijden cliënt.
- Samenwerking Triade-Vitree.
- Eigen Bijdrage Cliënten.
- Begroting.
- Visie Triade op inzet vrijwilligers.
- Voortgang adviesaanvragen.
- Memo Filmopnames.
- Verhuizing of sluiting locaties.
- Jaarrekening 2014.
- Cliënttevredenheidsonderzoek en kwaliteitskader gehandicaptenzorg.
- Zelfanalyse Triade.
- Organisatieontwikkelingen.
- Kaderbrief 2016.
- Voedingsgeld.
- Zorgplansystematiek en doelenboom.
- Nieuw project VG-GGZ.
- Vertrek Raad van Bestuur.

- Sluitingsdagen dagcentra.

Nieuwe werkwijze CCR

Naast de reguliere overleggen belegde de CCR met de nieuwe voorzitter een heidag waarin de raad nadacht over zijn werkwijze en daar besluiten over nam.

De volgende besluiten zijn genomen:

- De cliëntenraad gaat iedere maand vergaderen. De ene maand met en de andere maand zonder de raad van bestuur. Op deze manier kan de raad de onderwerpen eerst goed voorbereiden alvorens deze met de raad van bestuur te bespreken.
- Daarnaast wil de raad gaan werken met werkgroepen die onderwerpen voorbereiden en waar onderwerpen aan overgedragen kunnen worden (de werkgroepen zijn Kwaliteit & zorg, Financiën, Locatie-ontwikkelingen en Communicatie-achterban).
- Ieder CCR-lid adopteert een lokale raad waarmee hij of zij contact onderhoudt. Zo wil de raad de contacten met de achterban aanhalen.

Evalueren externe voorzitter

Begin dit jaar werkte de raad voor het eerst met een externe voorzitter. Aan het eind van dit jaar evalueerde de raad deze nieuwe werkwijze.

Het werken met een externe voorzitter bevalt de raad. De voorzitter is gezien zijn achtergrond voldoende betrokken bij de zorg om de materie goed te begrijpen. Hij kan in samenspraak met de raad goed vorm geven aan medezeggenschap. Door zijn afstand tot de organisatie kan hij zaken beter scheiden en duiden.

Ledenaantal CCR

De raad is dit jaar met één lid uitgebreid. Aan het eind van het jaar had de raad 12 leden.

4.6 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.

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.

Verwantenraad Kick Wilstraplantsoen

Op een locatie waar cliënten wonen met de diagnose schizofrenie, hebben familieleden een zgn. verwantenraad opgericht. Deze raad overlegt regelmatig met de regiomanager over de voortgang op de locatie. Eens per jaar heeft de verwantenraad overleg met de raad van bestuur.

4.7 Ondernemingsraad

Vergaderingen

De ondernemingsraad heeft in 2015 de volgende overleggen gevoerd:

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

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

OR-commissies

De ondernemingsraad werkte ook in 2015 met twee aparte commissies, te weten de HR-commissie en de commissie VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu). In dit commissieverband voerde de ondernemingsraad overleg met de manager HR, medewerkers Arbo & Activering en de bedrijfsarts.

De directeuren, hoofden van dienst en vakdeskundigen werden regelmatig in de ondernemingsraadvergaderingen uitgenodigd om de OR te informeren over de stand van zaken binnen hun organisatieonderdeel of over een specifiek onderwerp.

Instemmingsaanvragen

De ondernemingsraad heeft ingestemd met de volgende voorgenomen besluiten:

- Beleid Thuiswerken.
- Verdeling scholingskosten.
- Beëindiging voorovereenkomsten.
- Adviesaanvragen.
- Regeling reiskosten woon-werkverkeer medewerkers cao-J.
- Digitale personeelsdossiers.
- Reiskostenregeling.
- Sluitingsdagen 2016.
- Aanpassen arbeidsovereenkomsten Jeugd.
- Nieuwe overlegstructuur.

Adviesaanvragen

De ondernemingsraad heeft positief geadviseerd over de volgende voorgenomen besluiten:

- Intentieverklaring onderzoek samenwerking Triade-Vitree.
- Opdracht aan externe procesbegeleider.
- Sluiting SWAF.
- Ombouw behandelgroep Koraal naar gezinshuizen.
- Sluiting Brouwerij Praght.
- Organisatiewijziging.
- Verhuizing WLZ-groepen Papageno.
- Verhuizing Distelweg.

Andere onderwerpen

Naast advies- en instemmingsaanvragen besprak de ondernemingsraad ook andere zaken. Aan de orde kwamen HR-zaken, zoals de werkkostenregeling, ziekteverzuim, opleidingstraject PO'ers, medewerkerstevredenheidsonderzoek en het Learning management system. Terugkerend HR-onderwerp was uiteraard de personele krimp. Maar ook financiële onderwerpen passeerden de revue (financiële zaken zoals de financiële cijfers, begroting, jaarrekening, Managementletter 2014). De drie directeuren gaven periodiek in de vergadering een toelichting op de stand van zaken in hun organisatieonderdeel.

Verder sprak de ondernemingsraad over organisatiebrede onderwerpen zoals het project Timo (Triade Inspireert Mensen tot Ontwikkeling), de kaderbrief 2016, de samenwerking met Vitree, de nieuwe woonvoorziening voor de VG-GGZ-doelgroep en het project 'Zelf Organiserende Teams' (ZOT).

Communicatie is een terugkerend onderwerp in de vergaderingen, zodoende werd de nieuwe communicatieadviseur uitgenodigd om haar visie te geven op de communicatie binnen de organisatie.

De organisatie paste haar strategie en organisatiestructuur aan, daar vloeiden een aantal gespreksonderwerpen uit voort, zoals het platform Markt en Strategie en de memo Klant en ontwikkeling.

Ondernemingsraadactiviteiten

Hierna een kort overzicht van enkele activiteiten waar de ondernemingsraad naast zijn reguliere (commissie)werkzaamheden, met een afvaardiging van leden, bij betrokken is geweest:

- kennismakingsgesprekken tussen de dagelijkse besturen van de ondernemingsraden van Triade en Vitree
- kick-off bijeenkomst Triade-Vitree
- ZOT-pilotteams
- evaluatie Gelderse Hout
- middenkaderbijeenkomsten
- evaluatie jaargesprekken
- onderhandelingen Sociaal plan
- spiegelbijeenkomsten ZOT
- gesprek met DB en RvB inzake de accreditatie van zorgdirecteur.

Interne ondernemingsraadontwikkelingen

Medezeggenschapstraject

De ondernemingsraad wil in zijn visie en werkwijze aansluiten bij de besturingsfilosofie van Triade. Met een mogelijke fusie voor de deur organiseerde de ondernemingsraad samen met de ondernemingsraad van Vitree een gezamenlijke cursusochtend om nader kennis te maken en om met elkaar verschillende vormen van medezeggenschap te verkennen.

Triade zet een organisatieverandering in met als richting 'meer zelforganisatie'. Als medezeggenschap de zeggenschap volgt dan zou de ondernemingsraad daarbij moeten aansluiten. Zou de ondernemingsraad van Triade dan ook niet samen met medewerkers medezeggenschap op de werkvloer tot stand moeten laten komen? De OR richt zich dus op de vraag: "Hoe kan de ondernemingsraad in alle lagen van de organisatie medezeggenschap (in de breedste zin van het woord) stimuleren?". De OR belegt in januari 2016 een eerste cursusdag om hier over na te denken en vorm aan te geven.

Ledenaantal

De ondernemingsraad heeft 15 zetels. Begin 2015 waren 13 zetels bezet, eind 2015 bestond de ondernemingsraad uit 10 leden. Drie leden hebben Triade verlaten. Met de zoektocht naar een nieuwe vorm van medezeggenschap in het achterhoofd besluit de raad op voorhand niet actief op zoek te gaan naar nieuwe leden maar hier eerst goed over na te denken alvorens actief nieuwe leden te werven.

OR-poll

Ook dit jaar hield de ondernemingsraad regelmatig steekproeven bij de medewerkers om te peilen wat er op de werkvloer leeft over bepaalde zaken, zoals bijvoorbeeld de afronding van de personele krimp. Deze informatie deelt de raad met de raad van bestuur. De raad van bestuur nam

de signalen mee naar het directiebestuur en de hoofden van dienst. De ondernemingsraadpoll heeft een aantal waardevolle verbeterpunten opgeleverd.

5. **Beleid, inspanningen en prestaties**

5.1 **Meerjarenbeleid, Algemeen beleid & toekomstige ontwikkelingen**

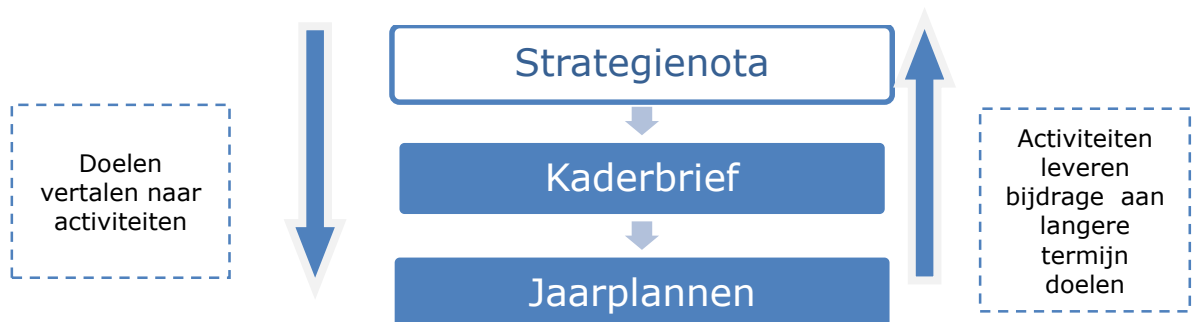
Triade heeft het langetermijnstrategie en – doelstellingen beschreven in de strategienota 2014-2018 “Samen stappen zetten”. De eerste helft van 2015 bracht het belangrijke inzicht dat Triade relatief veel inspanningen investeert in de zorg die wordt geleverd in het gemeentelijk domein. Deze constatering vraagt om het herijken van de strategie van onze organisatie. Mede omdat deze zorg aanpalend is aan onze kernproducten, het leveren van gespecialiseerde en intensieve zorg

Triade wil zorg bieden en ontwikkelen die zo goed mogelijk aansluit bij wat gevraagd wordt. Ook ambieert Triade groei om de kwaliteit van zorg in de toekomst te kunnen blijven bieden. Dit vraagt om een gerichte focus op onze producten die bij onze expertise passen.

De strategie vraagt om een aanscherping van de *organisatievisie* die in de strategienota 2014-2018 is beschreven:

- We hebben een platte organisatie. Zo min mogelijk bureaucratie. Korte directe lijnen, een open sfeer. We proberen de beschikbare gelden zoveel aan de zorg uit te geven. Dat betekent dat iedereen “hands on” is, de handen uit de mouwen steekt.
- In teams werken we samen. De manager zorgt dat de randvoorwaarden aanwezig zijn om goede zorg te kunnen bieden aan onze cliënten.
- De ondersteunende afdelingen faciliteren de medewerkers die zorg leveren. Beschermen hen tegen teveel regeldruk. We proberen zaken simpel te maken. Simpele taal.
- Medewerkers krijgen het vertrouwen. Iemand die vertrouwen krijgt, geeft dat ook aan de ander, de cliënt. Daar doen we het voor.
- Triade is een lerende organisatie. We willen leren van wat we doen. We willen goed zijn in wat we doen. Leren betekent scholing en luisteren, nieuwsgierig zijn, maar ook leren van ervaringen. Als er iets misgaat, dan gaan we op zoek naar de oorzaak zodat we daar iets aan kunnen veranderen en verbeteren.
- Bij leren hoort elkaar aanspreken, afspraken maken en nakomen.

De kaderbrief is een afgeleide van de strategienota. In de kaderbrief 2016 zijn de resultaten beschreven die Triade in 2016 wil bereiken. De resultaten dragen bij aan het behalen van de (lange termijn) doelen.



Speerpunten voor 2016

Er worden drie categorieën speerpunten onderscheiden: volbrengen, verbeteren en innoveren.

Volbrengen

Jaarlijks worden in het eerste periode (januari – april) de resultaten van het voorgaande jaar geëvalueerd. Zijn de resultaten behaald en hebben zij het verwachte effect op de doelstellingen uit de strategienota? Van een aantal is bepaald dat zij alsnog worden uitgevoerd in 2016 (*volbrengen*).

Speerpunten onder *volbrengen* zijn:

- Het ontwikkelen van een expertisecentrum met een duidelijk gespecificeerd dienstenaanbod en waar ook nieuwe kennis en expertise ontwikkeld wordt.
- Een aantal teams functioneren in 2016 volgens het zelforganiserende teams (ZOT) principe.
- Een arbeidsmarktstrategie ontwikkelen.

Verbeteren

De verbeterpunten uit het kwaliteitsmanagementsysteem zijn voedingsbron voor de kaderbrief. Jaarlijks beoordeelt de bestuurder samen met de directie en managementteam het kwaliteitsmanagementsysteem op werking en effectiviteit.

Speerpunten onder *verbeteren* zijn:

- (Strategisch) opleidingsbeleid.
- Management Development directie/managers waarbij aandacht voor waardering medewerkers.
- Verbeteren communicatie- en informatievoorziening.
- Uitvoeren masterplan dagbesteding.

Innoveren

Het gaat hier om nieuwe speerpunten die nodig zijn om inhoud te geven aan de gewenste veranderingen in de zorg.

Innovatieve speerpunten zijn:

- Meerjarenplan 2016-2020 Triade en de Wlz
- Het ontwikkelen en implementeren van beleid voor (behoud van) de mantelzorg.
- Wonen VG- GGZ: het realiseren van een wooninitiatief in Almere of Lelystad voor VG/GGZ doelgroep. Triade heeft voldoende expertise om deze doelgroep *zelfstandig* en/of in *samenwerking* met (behandel)organisaties te bedienen.
- Beeldzorg: nieuwe mogelijkheden creëren, zoals contactmomenten onafhankelijk van tijd en plaats of korte frequente contacten. Zo draagt beeldzorg bij aan de zelfredzaamheid van cliënten en krijgt de zorgverlener van Triade er een middel bij om zijn of haar werk goed en efficiënt uit te voeren.
- Masterplan crisiszorg Triade crisisbedden voor de doelgroep VG ZZZ 6 en 7 door herhuisvesting van de beschikbare bedden. Met daarbij een samenhangend aanbod crisiszorg Flevoland voor de verschillende doelgroepen (L)VG en Wmo/Jeugdwet.
- Doelenboom: (meer) inzicht in het soort cliëntdoelen (opgesplitst in verschillende categorieën) dat per kalenderjaar gesteld is in de

ondersteuningsplannen (per cliëntlocatie en/of divisie en/of gehele cliëntpopulatie en de mate waarin deze worden gerealiseerd).

- De logeerkoffer: een regionaal productenaanbod voor cliënten (gecombineerd logeren/ kortdurend verblijf) voor de brede doelgroep jeugd (Wlz, Wmo en jeugdwet).

5.2 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsmanagementsysteem

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. Zeker in tijden van veranderende wet- en regelgeving, andere financieringsvormen en bezuinigingen, is het belangrijk goede kwaliteit van zorg te blijven bieden. 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.

Om goed te kunnen blijven omgaan met de ontwikkelingen in de sector en de interne ontwikkeling naar zelforganiserende teams, is het zaak dat het KMS flexibel is. Hier is met de overgang naar een nieuw kwaliteitssysteem in 2012 al een eerste aanzet toe gegeven.

De manager HR & Kwaliteit, de concerncontroller en de manager Zorg vervullen een controlfunctie ten behoeve van 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. Alle van toepassing zijnde kwaliteitskaders, de meldcode seksueel misbruik, ARBO, AO/IB en informatiebeveiliging zijn in het KMS geïntegreerd. Het centraal monitoren van belangrijke sturings- en kwaliteitsprocessen vindt plaats in management rapportages. In deze rapportages 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. Voor de analyse van incidenten wordt gebruik gemaakt van de PRISMA methode. In 2015 is een team van medewerkers opgeleid in het werken met deze methode

In 2015 heeft Triade de laatste vervolgaudit uitgevoerd. Hier zijn twee verbeterpunten geconstateerd: één had betrekking op het borgen van het facilitaire proces rondom het afhandelen van storingen; de andere had betrekking op het medicatieproces. In 2015 heeft Triade ook de eisen van gemeentes in het KMS vertaald. In 2016 laat Triade haar KMS certificeren op de nieuwe ISO norm (ISO 9001:2015) en zorgt tegelijkertijd voor aansluiting bij de ontwikkeling naar zelforganiserende teams.

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 en het cliënttevredenheidsonderzoek.

Cliëntervaringsmetingen

In 2015 heeft Triade een aantal cliëntervaringsmetingen gedaan:

- Cliëntervaringsonderzoek.
- Deelname aan het kwaliteitskader gehandicaptenzorg.

- Analyse van de exitvragenlijsten bij de jeugdzorg (zie paragraaf kwaliteit van zorg - Jeugdzorg).

In 2015 is een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd gezamenlijk met een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Helaas bleken cliënten minder tevreden te zijn dan bij de meting in 2013. Echter, cliënten en vertegenwoordigers zijn nog steeds voldoende tevreden over de ondersteuning die zij van de persoonlijk ondersteuner krijgen. De dagbesteding en de kwaliteit van de woning worden beter gewaardeerd dan in 2013.

De twee belangrijkste verbeterpunten die naar voren kwamen uit het CTO waren:

- De communicatie naar cliënten en wettelijk vertegenwoordigers kan beter, met name het nakomen van gemaakte afspraken laat soms te wensen over. Deze communicatie zou meer informeel kunnen worden vormgegeven en hoeft niet altijd via vastgelegde afspraken en OSP/HPV besprekingen.
- Onderneem meer activiteiten met cliënten buitenshuis, bijvoorbeeld door de inzet van vrijwilligers en mantelzorgers.

Het management gaat met de teams aan de slag met de verbeterpunten. De concernbrede verbeterpunten zijn opgenomen in de kaderbrief.

Triade heeft voor alle cliënten voor wie pijler 2a van het kwaliteitskader gehandicaptenzorg van toepassing is, de vragenlijsten ingevoerd in het digitale portal. Op alle indicatoren scoort Triade op of boven het landelijk gemiddelde, met uitzondering van de indicator 'diabetes'. Niet voor alle cliënten was er in het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar de HbA1c code.

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 deze risico's zijn en welke maatregelen genomen worden om deze risico's zo veel mogelijk te beperken. In de jaarlijkse ondersteuningsplanbespreking komt het risicoprofiel aan de orde.

In het kader van de veiligheid op locaties is er een digitale veiligheidslijst ontwikkeld, die door de teams moet worden ingevuld. Op centraal niveau is er inzicht in de status van diverse KPI's op het gebied van veiligheid.

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.

Informatiebeveiliging

De essentie van informatiebeveiliging is dat medewerkers zorgvuldig omgaan met informatie en dat zij zich bewust zijn van mogelijke risico's. Dit is het vertrekpunt om afgewogen keuzes te maken in het nemen van maatregelen om risico's tegen te gaan of te beperken.

In 2015 is intensief gewerkt om te voldoen aan de standaardnorm voor Informatie Beveiliging voor de zorg (NEN 7510). In het najaar van 2015 heeft een externe keuringsinstantie Triade in een drietal separate audits getoetst of zij voldoet aan dit normstelsel. Na het opheffen van vijf tekortkomingen is Triade door de keuringsinstantie eind 2015 voorgedragen voor certificering.

Meldingen aan IGZ

In 2015 zijn drie incidenten gemeld bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Twee daarvan waren verplichte meldingen, waarbij in één situatie ook de meldcode seksueel misbruik, kindermishandeling en huiselijk geweld is gehanteerd. In dit laatste geval was er geen sprake van een verplichte melding maar gezien de impact van het incident, heeft Triade deze calamiteit toch gemeld bij de inspectie. De inspectie heeft twee meldingen gesloten zonder nader onderzoek. Voor de derde melding loopt de procedure nog.

Daarnaast is een incident op een locatie beschermd wonen gemeld bij de gemeente Almere, als bevoegd gezag WMO. Triade gaat gezamenlijk met de gemeente een procedure inrichten voor het toezicht onder de WMO.

Methodieken

Triade werkt binnen de domeinen Wlz, Wmo en Jeugdwet met vijf hoofdmethodieken. Hiertoe worden alle medewerkers geschoold en gecoacht en vindt regelmatig evaluatie plaats. Kenmerkend voor alle methodieken is dat de eigen regie en keuzevrijheid van de cliënt worden versterkt en eigen kracht wordt benut.

Triple C

Triple C is een methodiek die gebruikt wordt bij mensen met een verstandelijke beperking en moeilijk verstaanbaar gedrag. Uitgangspunt binnen deze methodiek is dat gedrag sterk bepaald wordt door de omstandigheden waarin een persoon leeft. Een normale, menswaardige omgeving nodigt uit tot normaal menselijk gedrag. In de ondersteuning van de cliënt ligt de focus dan ook op het herstel van het gewone leven en niet op het problematische gedrag. De begeleider biedt de cliënt hierin constant houvast.

Vlaskamp

De methode Vlaskamp is een methodiek ontwikkeld voor de ondersteuning van mensen met een ernstige verstandelijke beperking. Uitgangspunt binnen deze methodiek is dat ook mensen met een ernstige verstandelijke beperking invloed willen en kunnen uitoefenen op hun eigen leven. Dit is alleen mogelijk als er een goede relatie is tussen die persoon en de mensen in zijn omgeving. Omdat mensen met een ernstige verstandelijke beperking zich niet of moeilijk door middel van taal kunnen uiten, zijn zij voor de betekenisverlening van hun gedrag afhankelijk van mensen die hen goed kennen. In de ondersteuning van mensen met een ernstige verstandelijke beperking is dan ook een grote rol weggelegd voor ouders en familie die de persoon goed kennen.

BOL/EIM

De methode BOL/EIM is ontwikkeld voor mensen met een lichte tot matige verstandelijke beperking. De kern van de methode is dat de begeleider cliënten leert zelf na te denken en grip te krijgen op hun eigen leven. Hiertoe is het vooral en als eerste belangrijk dat de begeleider zich bezint op de manier waarop hij instructies geeft aan cliënten. Het geven van probeerruimte, coaching en het uitvoeren van alledaagse (sociale) activiteiten staan hierbij centraal.

Gezin Centraal

De methode Gezin Centraal is een methodiek gericht op de begeleiding van gezinnen. Uitgangspunt binnen deze methodiek is dat de vragen, mogelijkheden en behoeften van de cliënt centraal staan. Gezinsleden worden gestimuleerd de touwtjes van hun leven weer in eigen hand te nemen. De begeleider is geen adviseur, maar stimuleert de cliënt zelf op zoek te gaan naar oplossingen. De gezinsleden worden nadrukkelijk betrokken bij de begeleiding.

Rehabilitatie en herstel

In de methode rehabilitatie en herstel staat het eigen herstel van de cliënt centraal. Onder herstel wordt verstaan het actief accepteren van de beperking: niet berusten in de kwetsbaarheden die de beperking met zich meebrengt, maar uitgaan van de mogelijkheden die er wel zijn. Rehabilitatie is het proces waarin de ondersteuner de cliënt helpt bij zijn herstel.

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.

5.3 Kwaliteit in het gemeentelijk domein

Algemeen

Triade werkt vanuit een integraal kwaliteit- en veiligheidsbeleid, waarin ook eisen vanuit de Jeugdzorg en de Wmo zijn meegenomen. Triade werkt met de Meldcode seksueel misbruik, kindermishandeling en huiselijk geweld, Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) voor alle medewerkers en een jaarlijkse incidentenrapportage aan de Inspectie Jeugdzorg. Alle medewerkers van Triade die werken met jeugdzorg cliënten, zijn geregistreerd in het kwaliteitsregister Jeugd. Triade heeft het kwaliteitskader voorkomen seksueel misbruik in de Jeugdzorg geïmplementeerd. Medewerkers kunnen werken met 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 divisies Jeugd en DLW. In 2015 is in totaal 22 keer een vrijheidsbeperkende maatregel toegepast, bij de divisie DLW was dat slechts 2 keer.

Tevredenheidsmetingen

Triade wil graag weten hoe de cliënten de hulp- en zorgverlening ervaren. Zijn zij tevreden over de geboden hulp en ondersteuning en de manier waarop de hulp en ondersteuning wordt aangeboden? Triade meet daarom na elk hulpverleningstraject binnen de Jeugdzorg de cliënttevredenheid, met behulp van de exitvragenlijst. Dit is een gestandaardiseerd instrument. Voor Wlz cliënten gebruikt Triade een eigen vragenlijst die lijkt op de exitvragenlijst voor de Jeugdzorg.

Exitvragenlijsten

Aan het einde van het hulpverleningstraject wordt de exitvragenlijst afgenomen bij de ouders/wettelijk vertegenwoordigers en jongeren zelf als deze 12 jaar of ouder zijn. De vragenlijst bestaat uit 10 vragen gebaseerd op een vier-puntsschaal:

1=helemaal niet mee eens

2=niet mee eens

3=wel mee eens

4=helemaal mee eens

Daarnaast wordt er een algemeen rapportcijfer gevraagd en worden er twee factorscores berekend: resultaat en toekomst (gemiddelde van vraag 2, 3, 4, 7 en 9) & verloop van de hulp (gemiddelde van vraag 1, 6, 8 en 10).

Op alle vragen scoort Triade gemiddeld 3,57. Ouders scoren iets hoger dan de jongeren zelf (3,61 ten opzichte van 3,34). Het gemiddelde rapportcijfer is 8,59. De jongeren geven een iets hoger rapportcijfer (7,93 ten opzichte van 8,7). Uit de beide factorscores valt op te maken dat de tevredenheid over het verloop van de

hulp (3,70) groter is dan het vertrouwen in de toekomst (3,49). Dit is zowel bij de ouders als de jongeren het geval.

Jongeren geven de hoogste score op de vragen "Ik voel mij door Triade serieus genomen" (3,72) en "De hulpverleners doen hun werk goed" (3,7). Het minst tevreden zijn zij over het vertrouwen in de toekomst (3,07) en de hulp die zij kregen met voor hen belangrijke dingen (3,16). Ouders waren over dezelfde vragen het meest tevreden. Het minst tevreden waren zij over de vragen "Ik heb voldoende geleerd" (3,44) en "er is voldoende bereikt door de hulp van Triade" (3,47). Bovengenoemde scores (allen > 3 en een gemiddeld rapportcijfer van 8,59) kunnen als hoog geclassificeerd worden.

Vragen	Jongere	Ouder	Totaal
1. De hulp van Triade is goed verlopen.	3,19	3,65	3,59
2. Ik heb voldoende geleerd.	3,21	3,44	3,41
3. Triade heeft mij geholpen met de dingen die ik belangrijk vond.	3,16	3,64	3,57
4. Ik weet waar ik terecht kan als ik nog hulp nodig heb.	3,28	3,57	3,52
5. Ik heb door de hulp van Triade meer vertrouwen in de toekomst.	3,07	3,49	3,43
6. Triade besliste met mij, in plaats van over mij.	3,33	3,73	3,67
7. Ik ben door Triade geholpen met waarvoor ik kwam.	3,35	3,55	3,52
8. Ik voel mij door Triade serieus genomen	3,72	3,79	3,78
9. Er is voldoende bereikt door de hulp van Triade	3,44	3,47	3,47
10. De hulpverleners van Triade deden hun werk goed	3,70	3,77	3,76
Totaal Gemiddelde	3,34	3,61	3,57
Rapportcijfer	7,93	8,70	8,59
Gemiddelde van Factor resultaat en toekomst	3,25	3,53	3,49
Gemiddelde van Factor verloop van de hulp	3,48	3,73	3,70

Vragenlijsten WLZ

De tevredenheidslijsten worden afgenomen onder alle ouders/wettelijk vertegenwoordigers of cliënten, als zij daartoe zelf in staat zijn, na de bespreking van het OSP. De vragenlijst bestaat uit 10 vragen gebaseerd op een vier-puntsschaal:

1=helemaal niet mee eens

2=niet mee eens

3=wel mee eens

4=helemaal mee eens

Daarnaast wordt er een algemeen rapportcijfer gevraagd.

Gemiddeld scoort Triade op alle vragen 3,45. Ouders en wettelijk vertegenwoordigers scoren met 3,57 en 3,31 iets hoger dan de cliënten zelf. Ook het gemiddelde rapportcijfer (8,3) is bij ouders hoger dan bij cliënten (7,9) en wettelijk vertegenwoordigers (7,69). Het totaal gemiddelde rapportcijfer is 8,14.

De scores op de individuele vragen liggen dicht bij elkaar. Het beste wordt gescoord op de vriendelijkheid van de medewerkers (3,57), met name door ouders (3,74). De cliënt voelt zich ook serieus genomen (3,53) en de cliënt heeft het gevoel dat zijn of haar mening telt (3,53).

De scores (allen > 3 en een gemiddeld rapportcijfer van 8,14) kunnen als hoog geclassificeerd worden.

Vragen	Client	Ouder	Wettelijk vert.	Totaal
1. De medewerkers van Triade zijn vriendelijk.	3,26	3,74	3,43	3,57
2. De medewerkers van Triade nemen mij serieus.	3,30	3,68	3,29	3,53
3. De medewerkers van Triade zijn goed bereikbaar.	3,09	3,53	3,07	3,36
4. Ik heb voldoende contact met de persoonlijk ondersteuner.	3,35	3,59	3,43	3,50
5. Ik krijg duidelijk antwoord op mijn vragen.	3,24	3,55	3,21	3,43
6. De medewerkers van Triade komen hun afspraken na.	3,16	3,56	3,29	3,41
7. Ik krijg voldoende informatie over de ondersteuning.	3,33	3,60	3,36	3,50
8. Ik ken de inhoud van het ondersteuningsplan	3,20	3,54	3,29	3,42
9. Persoonlijke gegevens worden zorgvuldig behandeld.	3,32	3,59	3,29	3,48
10. Bij beslissingen over de ondersteuning merk ik dat mijn mening belangrijk is.	3,32	3,65	3,43	3,53
11. De ondersteuning van Triade verloopt goed.	3,24	3,53	3,43	3,43
12. Er wordt voldoende bereikt door de ondersteuning van Triade.	3,26	3,34	3,21	3,31
Totaal gemiddelde	3,25	3,57	3,31	3,45
Rapportcijfer	7,90	8,30	7,69	8,14

Gemiddeld scoort Triade op alle vragen 3,45. Ouders en wettelijk vertegenwoordigers scoren met 3,57 en 3,31 iets hoger dan de cliënten zelf. Ook het gemiddelde rapportcijfer (8,3) is bij ouders hoger dan bij cliënten (7,9) en wettelijk vertegenwoordigers (7,69). Het totaal gemiddelde rapportcijfer is 8,14. De scores op de individuele vragen liggen dicht bij elkaar. Het beste wordt gescoord op de vriendelijkheid van de medewerkers (3,57), met name door ouders (3,74). De cliënt voelt zich ook serieus genomen (3,53) en de cliënt heeft het gevoel dat zijn of haar mening telt (3,53).

De scores (allen > 3 en een gemiddeld rapportcijfer van 8,14) kunnen als hoog geclassificeerd worden.

5.4 Klachten

Klachten

Op grond van de Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector (WKCZ), de Wet Bijzondere Opnemingen in de Psychiatrische Ziekenhuizen (wet BOPZ) en de Jeugdwet 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 2015 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 (tot 1 september).
lid: mevrouw drs. C.J.J.G. van Basten te Wageningen, orthopedagoog.
lid: de heer Y. Rahimi, te Diemen, orthopedagoog.
lid: de heer mr. R. de Leeuw te Deventer, jurist.
lid: de heer mr. drs. M. Poley, te Rotterdam, jurist.

Met deze samenstelling is voldaan aan de wettelijke eisen dat in de commissie minimaal een jurist en een orthopedagoog zitting hebben. Triade stelt de commissie middelen en faciliteiten ter beschikking die nodig zijn voor de uitvoering van haar taken. De klachtenfunctionaris van Triade levert secretariële ondersteuning aan de commissie.

Klachtenregeling

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

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

De klachtenregeling is in 2015 aangepast in verband met de inwerkingtreding van de Wet Kwaliteit en klachten geschillen cliënten zorgsector (Wkkgz).

Ingediende klachten

In 2015 zijn 16 klachten geregistreerd. Zeven klachten hadden betrekking op dezelfde situatie en deze zijn als één klacht behandeld door de externe klachtencommissie. De externe commissie heeft voor twee klachten vastgesteld dat de klacht gegrond was, één klacht uit 2015 is nog in behandeling bij de commissie. De overige klachten zijn via de interne procedure opgelost.

	Advies klachtencommissie	Maatregelen Triade
1	Over specifieke procedures (huurtoeslag) moet Triade niet zelf communiceren maar doorverwijzen naar de bevoegde instantie ("schoenmaker blijf bij je leest").	De procesbeschrijving is aangepast.
2	In geval van situaties waarbij meerdere cliënten betrokken zijn, moet Triade naast individuele communicatie met/over cliënten ook met alle partijen gezamenlijk in gesprek gaan.	Ouders van de betreffende locatie zijn geïnformeerd en uitgenodigd voor zowel groeps gesprekken als individuele terugkoppeling.

Voor de uitvoering en borging van verbetermaatregelen zijn verbeterplannen opgesteld en uitgevoerd. De verbeterplannen worden breder uitgezet in de organisatie om het lerende effect te vergroten.

Wlz en Wmo

Dertien klachten (waaronder de 7 vergelijkbare klachten) kwamen van cliënten/vertegenwoordigers met een Wlz-indicatie. Twee klachten kwamen van Wmo-clieënten uit Dronten en Lelystad. Eén klacht had betrekking op een jeugdige cliënt.

5.5 Cliëntenvertrouwenswerk

Triade werkt met een externe cliëntenvertrouwenspersoon. Alle cliënten en cliëntvertegenwoordigers kunnen een beroep doen op deze onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon. De cliëntvertrouwenspersoon luistert naar het verhaal van de cliënt, informeert de cliënt over zijn rechten en zoekt samen met de cliënt naar een oplossing. Ook kan de cliëntvertrouwenspersoon ondersteunen bij het schrijven en indienen van een klacht.

Periodiek rapporteert de cliëntvertrouwenspersoon over zijn werkzaamheden en bevindingen en geeft aanbevelingen voor verbetering.

De cliëntvertrouwenspersoon registreert gesprekken als "vraag" wanneer hem om informatie over de rechten van de cliënt of vertegenwoordiger wordt gevraagd. Als de cliënt ergens ontevreden over is en om advies of ondersteuning wordt gevraagd, dan wordt het gesprek als "klacht" geregistreerd.

Binnen Triade is het aantal vragen licht gestegen van 48 in 2014 naar 50 in 2015. Het aantal klachten bij de cliëntvertrouwenspersoon is gestegen van 83 in 2014 naar 102 in 2015. De vragen en klachten zijn vooral afkomstig van cliënten; een relatief klein aantal wettelijke vertegenwoordigers heeft ondersteuning gevraagd aan de cliëntvertrouwenspersoon. Ondersteuning van vertegenwoordigers vergt veel tijd, omdat het vaak gaat om ingewikkelde en/of al langer bestaande klachten. In 2015 is geen beroep gedaan op de cliëntenvertrouwenspersoon voor procedures bij de externe klachtencommissie van Triade.

Het percentage vragen en klachten over de begeleiding in de woonsituatie is het hoogst, en is in 2015 toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Voorbeelden hiervan zijn: cliënten voelen zich niet begrepen door de begeleiders, afspraken worden niet of niet goed nagekomen door begeleiding of begeleiders bemoeien zich met zaken waarvan cliënten vinden dat de begeleiding er niets mee te maken heeft. Ook is het niet-vertrouwen van begeleiders een veel voorkomend onderwerp in deze categorie. In de categorie overige vragen gaat het vaak over persoonlijke problemen van cliënten waarover zij met de vertrouwenspersoon praten. Overlast door onrust op een locatie is een klacht die niet heel vaak, maar wel regelmatig geuit wordt.

Wanneer er, als onderdeel van de ondersteuning van de cliënt of de wettelijk vertegenwoordiger, contact is met een medewerker van Triade, dan registreert de cliëntenvertrouwenspersoon ook de reactie van de medewerker. Meer dan 80% van de vragen en klachten wordt helemaal of gedeeltelijk opgelost. Meer dan 90% van de cliënten of vertegenwoordigers voelt zich geheel of deels gehoord door een medewerker als zij een vraag of klacht hebben. Medewerkers, zowel begeleiders op de locaties als leidinggevenden, zijn over het algemeen bereid klachten te bespreken en daar veel tijd en energie in te steken.

De cliëntenvertrouwenspersoon heeft in zijn werk geconstateerd dat in 2015 de rol van persoonlijk ondersteuners daadwerkelijk is gewijzigd en nog belangrijker is geworden. In de loop van het jaar was merkbaar dat persoonlijk ondersteuners sneller beslissingen nemen als een cliënt een klacht heeft en minder vaak de reactie geven dat ze iets eerst met het team moeten overleggen.

Triade geeft voorlichting over de activiteiten van de cliëntenvertrouwenspersoon aan cliënten en vertegenwoordigers. Dit is belangrijk voor voldoende bekendheid en zichtbaarheid van de vertrouwenspersoon. Op elke locatie hangt een poster met daarop korte informatie over de vertrouwenspersoon, er is tweemaal een artikel in de Trialoog verschenen en wordt er regelmatig voorlichting gegeven aan cliënten en medewerkers.

5.6 Personeelsbeleid

Personele krimp

De in 2014 ingezette reorganisatie is in het voorjaar van het verslagjaar formeel beëindigd. Uiteindelijk is het resultaat dat de formatie 45 FTE is gekrompen, zonder gedwongen ontslag. Verder is het gelukt alle boventallige medewerkers intern te herplaatsen. In totaal betrof het een groep van 180 medewerkers van Triade, van wie de functie is komen te vervallen of anders moest worden ingevuld.

Werving personeel

In 2015 is het aantal opengestelde vacatures ten opzichte van voorgaande jaren enigszins toegenomen; in totaal 142, waarvan 73 intern en 69 extern. Triade gebruikt alleen bij hoge uitzondering nog de papieren media. Er is een contract met nederlandvacature.nl voor het onbeperkt plaatsen van vacatures. Het softwarepakket voor werving en selectie "Roos" werkt goed. Het programma wordt ook voor de werving van stagiaires gebruikt (deze zijn niet meegenomen in de telling hierboven).

Vrijwilligersbeleid

In elke gemeente binnen het werkgebied van Triade is een netwerk opgebouwd rondom het werven van vrijwilligers. De contacten met de diverse welzijnsinstanties zijn goed en intensief. Dit wordt in 2016 verder opgebouwd door bijvoorbeeld het geven van voorlichting bij ROC's of buurthuizen.

Nagenoeg iedere locatie van Triade heeft een taakhouder "vrijwilligers" in het team.

Alle locaties van Triade zijn in het verslagjaar actief benaderd voor het overdragen van de gegevens rondom vrijwilligers. Het is gebleken dat er zeer divers mee is omgegaan. Vele gegevens zijn verloren gegaan of zijn verouderd. Ook waren er veel vrijwilligers wel actief maar niet geregistreerd.

Vanaf september 2015 is RegiCare van AdSysCo in gebruikgenomen. In november zijn alle gegevens van de vrijwilligers getransporteerd in dit systeem.

In het vierde kwartaal van 2015 is een enquête uitgevoerd onder de vrijwilligers om de wensen in kaart te brengen rondom informatie en deskundigheid. Er was een respons van 43%. In grote lijnen is er meer behoefte aan communicatie en informatie op locatieniveau. Ongeveer 1/3 van de reacties gaat over de behoefte aan deskundigheidsbevordering.

Bij Triade zijn ultimo 2015 492 vrijwilligers actief.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In 2015 is tegelijkertijd met het cliëntentevredenheidsonderzoek het medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Omdat het model dat voor het onderzoek is gebruikt anders is, dan het model van het voorgaande MTO in 2012, is een vergelijking niet te maken. In het algemeen zijn de medewerkers van Triade voldoende tevreden. Opvallend is dat de medewerkers een hoge bevlogenheid tonen, maar minder betrokken blijken bij de organisatie. Daarom wordt in 2016 stevig gewerkt aan het vergroten van de betrokkenheid. Communicatie naar medewerkers wordt meer bottom-up georganiseerd en medewerkers kunnen eerder worden betrokken bij de besluitvorming. Nu kunnen medewerkers vaak pas achteraf, als de beslissing al min of meer genomen is, hun mening geven.

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 en 2015 een vervolg (follow-up) training gevolgd op basis van een van de vijf methodieken op teamniveau.

Daarnaast hebben trainingen plaatsgevonden rond thema's als autisme, gebarentaal, Plancare/OSP, Harmony, trainingen waaraan een wettelijke of een contractuele verplichting ten grondslag ligt, zoals BOPZ. Ook trainingen rond mobiliteit in het licht van de krimp zijn aangeboden.

Ook in 2015 heeft Triade veel werk gemaakt van de professionalisering Jeugdzorg. Dit heeft ertoe geleid dat in 2014 alle medewerkers geregistreerd zijn bij BAMW (huidige naam: SK Jeugd). Cedeo heeft in 2015 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd voor alle trainingen van Triade. Dit is positief verlopen en na de ontvangen goedkeuring van SK Jeugd biedt Triade nu geaccrediteerde trainingen aan voor Jeugdzorgwerkers. Dit is van groot belang voor de herregistratie.

Triade heeft voor interne medewerkers in samenwerking met het ROC een versneld traject voor de opleidingen MMZ3 en MZ4 opgezet. Hieraan nemen 29 medewerkers deel.

In 2015 is gestart met een meerjarig leertraject voor alle leidinggevenden van Triade. Dit traject bestaat onder meer uit masterclasses over uiteenlopende onderwerpen, intervisie en coaching en het opzetten van een bibliotheek. In het traject is veel aandacht geschonken aan de persoonlijke leerdoelen van de deelnemers.

Het thema seksualiteit & intimiteit staat minimaal tweemaal per jaar op de agenda van alle teamoverleggen. In de reflectiepraktijk Jeugdzorg (intervisie) is seksualiteit opgenomen in de basisagenda.

Triade heeft voor een aantal opleidingen een subsidieaanvraag gedaan via de werkgeversvereniging ZowelWerk bij het sectorfonds voor de zorgsector. Ultimo 2015 is nog onduidelijk of de subsidie wordt toegekend.

In 2015 is Triade gestart met kennistafels. Tijdens deze kennistafels gaan medewerkers met elkaar in gesprek over een bepaald thema. Iedereen kan een kennistafel organiseren; iedereen kan deelnemen. In 2015 stonden de thema's seksualiteit en BOPZ/VBM op het programma.

Jaargesprekken

In 2015 hebben 731 jaargesprekken plaatsgevonden. Dit is 63% van het totaal (1159). De afspraak is dat alle medewerkers met uitzondering van de flexibele krachten, eenmaal per jaar een jaargesprek hebben. Om een verbeterslag te maken wordt vanaf 2016 gewerkt met een nieuwe systematiek voor jaargesprekken die meer in gaat op de ontwikkeling van de medewerker.

E-HRM

In het verslagjaar is er hard gewerkt aan het project Learning Management System (LMS) en E-learning. Begin 2016 zal het systeem in gebruik worden genomen.

In 2015 is een begin gemaakt met de digitalisering van de personeelsdossiers.

Zelforganiserende Teams

Triade is in mei van het verslagjaar gestart met een pilot zelforganiserende teams (ZOT). Aan deze pilot namen vijf teams deel. Aan de hand van de opgedane ervaringen is er in oktober een plan opgesteld om op grote schaal teams meer zeggenschap te geven. Dit plan zal in 2016 worden uitgevoerd. In de tussentijd wordt het proces met de pilotteams vervolgd en is de groep uitgebreid naar tien teams. Triade wil de zorg weer dicht bij de cliënt organiseren en verwacht van de invoering van ZOT meer betrokken medewerkers en betere zorg voor de cliënt.

Kwaliteit van het werk

Verzuim

De doelstelling voor het jaar 2015 was een verzuimpercentage onder 5%. Dit is gelukt. Het verzuimpercentage is gemiddeld 5,00 % over geheel 2015. In 2015 zijn er twee workshops "LEAN in verzuim" voor managers georganiseerd.

Lean in verzuim wordt gebruikt om bedrijfskundig naar de processen van verzuim, re-integratie en preventie te kijken. Lean helpt om alle benodigde activiteiten in deze processen te stroomlijnen waarbij verschillende soorten verspilling worden opgespoord. Met de aangescherpte privacywetgeving van het CBP in het achterhoofd levert Lean ook een belangrijke bijdrage aan het demedicaliseren. Lean is gericht op continue verbetering van processen en verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers. LEAN is gericht op 'Eigen regie'. Met de komst van de ZOT (zelforganiserende teams) zal dit in 2016 onder de aandacht worden gebracht bij de medewerkers.

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. In 2015 hebben 5,8 % van de medewerkers gebruikgemaakt van de inzet van Resilians. Dit percentage ligt iets lager dan het jaar ervoor.

Risico-inventarisatie & -evaluatie

In 2015 hebben met alle managers concerncontrole gesprekken plaatsgevonden. Samen met de afdelingen Kwaliteit, Huisvesting en HR worden met de manager o.a. de openstaande acties van de RIE besproken en bijgewerkt.

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 het vierde kwartaal van 2015 is een preventiescan bij een aantal locaties waar sprake is van veel fysieke belasting, uitgezet. De zorgwaarte van de cliënt m.b.t. fysieke belastbaarheid en de hulpmiddelen worden hiermee in kaart gebracht. Na de preventiescan is duidelijk of de beschikbare hulpmiddelen op de juiste manier worden ingezet en de medewerkers voldoende geschoold zijn om de juiste tiltechnieken te gebruiken.

Vaccinatiebeleid

Nieuwe medewerkers ontvangen bij indiensttreding een uitnodiging voor het vaccinatietraject Hepatitis B. 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. Triade heeft er voldoende zicht op of alle medewerkers beschermd zijn.

Nazorg

Medewerkers kunnen na een incident of aangrijpende gebeurtenis, een beroep doen op nazorg. In januari 2015 is een onderzoek (bekendheid en meerwaarde inzet Nazorg) met aanbevelingen gepresenteerd. Veel medewerkers waren niet bekend met de ondersteuning die Triade hierin aanbied. Nazorg is opnieuw onder de aandacht gebracht en heeft tot een forse toename van aanvragen geleid, dit is een goede ontwikkeling.

Preventie

In 2015 heeft er een vitaliteitsweek en "de week van de werkstress" plaatsgevonden. In deze weken zijn activiteiten georganiseerd voor medewerkers o.a. gericht op ontspanning en mindfulness.

5.7 Financieel beleid

Met het financieel beleid beoogt Triade een gezond eigen vermogen vergelijkbaar met het gemiddelde van de sector met een ondergrens van 25%. Uitgangspunt is een rendement op de zorgexploitatie van minimaal 3%. Een rendement > 3% is nodig om het eigen vermogen op peil te houden om vernieuwende zorgconcepten te kunnen ontwikkelen en als antwoord op het verhoogde risicoprofiel van de branche.

De huisvesting- en zorgexploitatie kennen gescheiden kasstromen. Het resultaat op huisvesting wordt gebruikt voor het toekomstbestendig maken van de vastgoedportefeuille. Doel is vraag en aanbod beter op elkaar te laten aansluiten met een positief effect op de zorgexploitatie.

Om de continuïteit van de zorg te kunnen blijven borgen, hanteert Triade als uitgangspunt dat alle geleverde zorg/diensten betaald worden. In 2015 is het project 'Wie betaalt wat?' geïmplementeerd. Daarmee wordt beoogd dat de cliënt datgene betaalt wat valt buiten de diverse financieringen die Triade ontvangt. Er is vanwege het overgangsjaar met alle perikelen in de toeleiding, informatie uitwisseling en administratie afwikkeling een enorme inspanning geleverd om de geleverde zorg in het gemeentelijk domein gefinancierd te krijgen.

Positie op balansdatum

Voor 2015 is het resultaat op € 2,2 miljoen begroot. Met het gerealiseerde resultaat van 4,9 miljoen is Triade geslaagd in het behalen van de doelstelling.

Doordat Triade financieel gezond is, heeft ze het omzetverlies ten gevolge van de transitie op kunnen vangen. Logisch gevolg is dat een aantal ratio's is afgenomen. Er is blijvend aandacht nodig voor financiële weerbaarheid gezien de toename van risico's en het verder vormgeven van de transformatie.

De budgetratio in 2015 komt uit op 37,68%. De budgetratio is ten opzichte van 2014 (29,53 %) met 8,15% toegenomen. De balansratio (eigen vermogen gerelateerd aan het balanstotaal) stijgt met 8,06% van 31,58% in 2014 naar 39,64% in 2015.

De gerealiseerde productie 2015 is overall met een klein positief verschil ten opzichte van de begroting afgesloten. Voor Wlz zorg is er meer en voor WMO en Jeugdwet minder geleverd dan begroot. Dit komt omdat er meer zorg in de Wlz is gebleven dan aanvankelijk gedacht.

Bij deerschikking 2015 heeft Triade afspraken gemaakt waarmee alle geleverde zorg wordt vergoed.

Toekomstverwachtingen

Voor 2016 wordt wederom een gezonde exploitatie verwacht. In deze begroting zit op kasbasis een managementopgave voor extra productie Wlz en krimp in formatie om de overlevering ten opzichte van de leveringsvoorwaarden te reduceren. In 2017 dient deze volledig geëffectueerd te zijn.

In 2016 zal er besluitvorming plaatsvinden over het fusietraject Triade en Vitree en over de definitieve aansturing van Gelderse Hout.

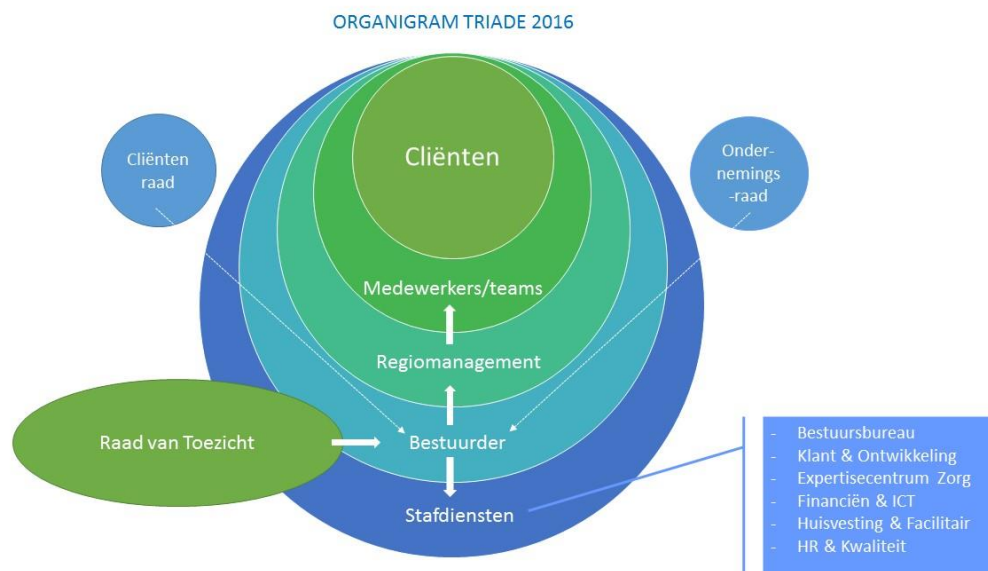
Triade wil zich blijven toetsen aan de normen van de stresstest van EY en gebruikt dit als ondergrens in haar stuurmodellen. Met inzicht in de verwachte toekomstige prestaties inclusief de goede liquiditeitspositie kan goed worden geanticipeerd op huidige en komende veranderingen in de zorg. De liquiditeitspositie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

Bijlage 1 – Organigram

Een organigram is een schematische weergave van de structuur van een organisatie. Het traditionele organigram “de hark” geeft de indeling in lijn- en stafafdelingen weer en de hiërarchische verhoudingen. Deze traditionele vorm doet onvoldoende recht aan de nieuwe organisatiestructuur, die is gebaseerd op de volgende principes:

- We zetten de cliënt echt centraal.
- We leggen verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie
- We hanteren tweemanagement lagen. Dat betekent een raad van bestuur en regiomanagers.
- Dit vraagt om zelfstandig functionerende regiomanagers.
- De platte structuur zorgt voor meer direct contact tussen beleidsbepalers en uitvoerenden. De ondersteuning bestaat uit vakmensen. Zij zijn klantgericht en ontzorgen de managers van het primaire proces en zorgmedewerkers.

Daarom is gekozen voor een andere grafische weergave van de nieuwe organisatiestructuur. Het organigram is een weergave van de nieuwe organisatie waarbij de witte pijlen de hiërarchische aansturing tussen de verschillende lagen aangeeft. Centraal in de organisatie staat de cliënt (met zijn netwerk). Deze wordt ondersteund door een zelforganiserende team. Door middel van “dienend” leiderschap worden zij ondersteund en aangestuurd door managers, die op hun beurt terecht kunnen bij de bestuurder. De staf (ondersteunende diensten) staan werken in dienst van de gehele organisatie en stemmen af met en worden aangestuurd door de bestuurder (witte pijl). Alle organisatieonderdelen komen samen rond de cliënt. De raad van toezicht ziet toe op de prestaties en resultaten. De medezeggenschapsraden volgen wat er speelt in de organisatie en hebben een formele overleglijn met de raad van bestuur.



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