

Jaarverslag 2021

Inhoud

1 Voorwoord	3
2 Strategie, beleid en praktijk	4
Veranderprogramma In Transitie	4
2.1 Meerjarenbeleid	6
2.2 Medewerker.....	6
2.2.1 Medewerkersparticipatie en medezeggenschap.....	9
2.3 Cliënt	10
2.3.1 Cliëntenparticipatie en medezeggenschap.....	16
2.4 Digitalisering	17
2.5 Samenwerkingsrelaties	17
3 Duurzame bedrijfsvoering.....	19
3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	19
3.2 Zorg en wonen	19
3.3 Zorgverkoop.....	19
3.4 Financieel beleid	19
3.5 Risicomanagement.....	21
3.6 Toekomstparagraaf.....	22
4 Profiel van de organisatie	23
4.1 Algemene identificatiegegevens.....	23
4.2 Structuur van de organisatie.....	23
4.3 Kerngegevens.....	25
4.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	25
4.3.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	25
5 Bestuur en toezicht	27
5.1 Raad van Bestuur, directie en Raad van Commissarissen	27
5.2 Normen voor goed bestuur	27

1 Voorwoord

Het jaar 2021 is een zeer turbulent jaar geweest voor De Trans en nog steeds is er veel werk te verzetten om de organisatie in rustiger vaarwater te krijgen. Lopende verbetertrajecten hebben tot goede resultaten geleid, maar hebben soms ook te weinig opgelost, of zelfs tot controverse geleid. Daarnaast speelde Corona nog steeds een belemmerende hoofdrol door alles heen. Er zijn veel mooie ontwikkelingen ingezet, zoals de start van de uitrol van de missie, visie en kernwaarden: De Trans *gewoon leven!* Maar in 2021 waren er ook veel uitdagingen om te zorgen dat het (financiële) resultaat zou verbeteren.

Er waren niet alleen uitdagingen op organisatorisch en financieel vlak, maar ook op het gebied van kwaliteit van zorg. De turbulentie op al deze vlakken heeft soms voor escalatie gezorgd, maar ook inzichten en mogelijkheden gegeven om zaken anders en beter in te richten. Hieraan wordt continu hard gewerkt door alle betrokkenen bij De Trans. We zijn trots op onze medewerkers, vrijwilligers en verwanten die ondanks deze soms lastige omstandigheden, ervoor hebben gezorgd dat de zorg voor onze bewoners en cliënten door kon blijven gaan.

Ofschoon we in het jaar 2022 ook de nodige uitdagingen zullen tegenkomen, zien we de toekomst door de toewijding en de enorme inzet van iedereen die bij de Trans betrokken is, met vertrouwen tegemoet.

2 Strategie, beleid en praktijk

Directie- en personele wisselingen

Het jaar 2021 was onrustig bij De Trans op meerdere fronten; er was sprake van organisatorische, kwalitatieve en financiële problemen. Deze problemen waren in alle lagen van de organisatie voelbaar en hebben geleid tot onrust onder medewerkers, cliënten en verwanten, maar uiteindelijk ook in de omgeving, bij vakbonden, zorgkantoren, gemeenten, samenwerkingspartners en de inspectie. Dit heeft zich over een lange periode (meerdere jaren) opgebouwd en is richting eind 2021 geëscaleerd. Deze escalatie van onrust resulteerde in een groot en acuut verloop onder medewerkers, zoals management, artsen en gedragskundigen, maar ook directiewisselingen. Door dit verloop is de onrust nog meer toegenomen en in een snel toenemende neerwaartse spiraal geraakt richting december 2021. Gelijktijdig is De Trans volop in de media terecht gekomen na berichtgeving door de vakbonden. De vakbonden en ook de OR hebben zich op diverse thema's gericht tot de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is vervolgens in gesprek gegaan met OR en separaat met vakbonden, medewerkers, ouders en/of verwanten.

In december 2021 is een nieuwe directie begonnen, André Setz als Directeur Bedrijfsvoering en Petra de Rijke als Directeur a.i. In december heeft de Trans en de nieuwe directie zich bijna volledig moeten richten op het stoppen van deze neerwaartse spiraal en het stabiliseren van de organisatie. Door middel van veel gesprekken en het met hoge urgentie regelen van de continuïteit op het gebied van management, artsen en gedragskundigen is dit vooralsnog gelukt. Naast deze noodzakelijke stabilisatie stonden ook de deadlines in het kader van het verscherpt toezicht van de inspectie hoog op de prioriteitenlijst. Het beeld werd gecompleteerd door een opvallend grote stroom aan urgente operationele incidenten die op de directietafel landden. Uiteindelijk hebben alle inspanningen door alle betrokken geleid tot een stabiel beeld van de organisatie bij de start van 2022.

Corona

Corona heeft de eerste maanden van 2021 zijn stempel gedrukt op de organisatie. De besmettingen onder bewoners namen zienderogen af. De cliënten die bij De Trans wonen, zijn zo goed als allemaal gevaccineerd in het begin van het jaar. De medewerkers echter niet allemaal. Hierdoor waren er nog steeds maatregelen nodig om de veiligheid te garanderen. De maatregel van het werken in 'eilanden', dat al in 2020 ingesteld was, werd zwaar voor veel cliënten en medewerkers. Het zicht op versoepelingen van de maatregelen in het voorjaar en zomer gaf iedereen wat lucht. In het toepassen van de versoepelingen ook later in het jaar zijn steeds de richtlijnen van de RIVM en VGN gevolgd.

Na de zomer is ook de dagbesteding weer opgestart, waarbij goed is gekeken welke cliënt waar het beste dagbesteding kan krijgen. Daarbij heeft corona mooie inzichten gegeven of dagbesteding wel echt goed aansloot bij de behoefte van de cliënt. Eerder vond de dagbesteding onder corona plaats in de vorm van een zogenaamde eilandenstructuur, waarbij wonen en dagbesteding gecombineerd waren in dezelfde groep. Met het loslaten van deze eilandenstructuur werd de dagbesteding in gemengde groepen weer gestart. In het najaar van 2021 nam het aantal besmettingen echter weer toe, onder cliënten en medewerkers. Regelmatig moesten woningen in quarantaine en dit bracht de nodige uitdagingen met zich mee, met name op het roosteren en inplannen van diensten. De Covid-19 pandemie heeft een enorme impact gehad op omzetproductie, bedbezetting en fors opgelopen ziekteverzuim.

Veranderprogramma In Transitie

In 2021 is het veranderprogramma 'In Transitie' verder doorgegaan en zijn er belangrijke stappen gezet. In september 2020 is al gestart met het ophalen van input voor een nieuwe missie en visie voor De Trans. De vertaling hiervan is in een concept voor missie, visie en kernwaarden neergezet en

uitgetekend in een praatplaat. In het voorjaar van 2021 is de directie hierover in gesprek gegaan met medewerkers, teams, cliënten en verwanten om feedback op te halen. Op basis hiervan is de verdere koers bepaald.

In het verlengde hiervan is er een aanzet gegeven over de nieuwe vormgeving van de medezeggenschap en inspraak voor cliënten en verwanten. In 2020 is er al een basis gelegd voor de nieuwe medezeggenschapstructuur, met een centrale cliënten-/verwantenraad en lokale cliënten/verwantenraden. Op deze manier wordt inspraak zo dicht mogelijk aan de basis en zo laagdrempelig mogelijk georganiseerd. In 2021 is begonnen met de implementatie van deze nieuwe medezeggenschapstructuur in de vorm van een aantal pilots om te leren en ervaring op te doen. In 2022 zal deze nieuwe structuur in de hele organisatie uitgerold worden.

Het project functiehuis liep door het hele veranderprogramma heen. De behoefte aan vernieuwing van het functiehuis bestond al jaren binnen De Trans. Met de nieuwe missie en visie op hoofdlijnen was er in 2021 ruimte om het functiehuis verder uit te rollen binnen de organisatie.

Personeelsinzet en roostering

Begin 2021 heeft de directie moeten besluiten om in te grijpen in de bestaande roosters van medewerkers. Uit analyse bleek dat er teveel uren werden ingezet afgezet tegen de uren die vergoed worden door onze financiers. In zeer korte tijd zijn nieuwe basisroosters opgesteld en ingevoerd op basis van de norminzet per 1 oktober 2021. Deze norminzet was afgeleid van de middelen die De Trans voor de individuele cliënt ontvangt passend bij diens behoefte. Gedurende 2021 werd duidelijk dat niet binnen alle teams mogelijk was om per 1 oktober 2021 conform de norminzet te werken met onze cliënten. Hierover zijn gesprekken met de vakbonden gevoerd die met name gingen over veiligheid van medewerkers, en de mogelijkheid om waar deze in het geding was, inzet te plegen boven de norminzet. De directie heeft een aantal zorgteams meer tijd hiervoor gegeven en dit was zichtbaar in de cijfers.

In heel 2021 heeft De Trans te maken gehad met moeilijk te vervullen vacatures en langdurig zieken. Hierdoor is er zeer veel PNIL ingezet. In de zomerperiode was er een schrijnend tekort aan personeel, en is veel PNIL ingezet. Voor de zomerperiode en daarna is vervolgens het beleid aangescherpt, waarbij PNIL alleen ingezet kan worden bij (langdurig) ziekte en vacatures. Eventuele openstaande diensten moesten door medewerkers en teams zelf opgelost worden. Daarnaast is gewerkt aan de herbezetting van de centrale flexpool. Samen met de nieuwe roosters zou dit een afname van het aantal PNIL-uren moeten laten zien.

Sturing op resultaatverbetering

Medio 2021 werd duidelijk dat De Trans uit zou komen op een negatief financieel resultaat als gevolg van de (nog) hogere PNIL-kosten in de zomerperiode en een vertragende instroom van nieuwe cliënten. De verwachting was dat dit in de tweede helft van 2021 zou verbeteren door het einde van de eilandenstructuur, de positieve impact van aangepaste roostering en een betere bedbezetting.

Een belangrijke sleutel om De Trans structureel duurzaam te laten worden lag en ligt bij medewerkers en zorgmanagement. *‘Gewoon Leven’* vraagt een andere houding en inzet van onze medewerkers. De cliënt en zijn wens om gewoon te leven vraagt flexibiliteit en anders kijken van onze medewerkers naar cliënten, maar ook naar zichzelf. Dit vergt aandacht en tijd voor gesprek met medewerkers en zorgmanagers, maar ook voor zorgmanagers met directie. Het vraagt ook een andere manier van uitleggen en communiceren. Dit is ingezet in 2021 en zal ook in de jaren daarna moeten worden vastgehouden.

2.1 Meerjarenbeleid

Samen met de andere groepsmaatschappijen van Espria richt De Trans zich op kwetsbare mensen. Mensen voor wie het dagelijks leven niet altijd vanzelfsprekend vloeiend verloopt. Mensen die niet altijd in staat zijn bij tegenslag zelf weer de dingen in controle te nemen. Mensen voor wie de steeds complexere samenleving hindernissen opwerpt die ze niet altijd zelf kunnen oplossen.

Voor alle zorgorganisaties binnen Espria gelden daarbij dezelfde uitgangspunten:

- De cliënt staat centraal en de regie van het zorgproces ligt bij de professional.
- De focus ligt op herstel van eigen kracht en op thuis bij eigen naasten.
- We richten ons op welbevinden in plaats van op ziekte en gebrek.

Missie en visie

In 2020 is met medewerkers uit allerlei onderdelen van de organisatie een vernieuwing van de missie en visie van De Trans voorbereid. Met de nieuwe missie en visie worden ook de kernwaarden van de organisatie opnieuw geformuleerd. In 2021 zijn cliënten, verwanten, medewerkers en vrijwilligers breed in de organisatie uitgenodigd om over missie, visie en kernwaarden van gedachten te wisselen. De bedoeling was om na de zomer van 2021 de nieuwe missie, visie en kernwaarden vast te stellen. Met het aantreden van de nieuwe directie in december bleek dat de missie, visie en kernwaarden nog niet helemaal ingebed zijn in de organisatie. Binnen de verbeterstrategie van de directie wordt dit verder opgepakt in 2022.

Strategische doelen

Sinds 2018 wordt binnen de Trans langs meerdere lijnen gewerkt aan verbetering en verandering. Onder de vlag van het programma *In Transitie* wordt samenhang en overzicht aangebracht in alle lopende en nog te starten projecten binnen De Trans. Dit is gestart medio 2020 en loopt nog steeds door in 2022. Veel projecten zijn in 2021 door de vele veranderingen wat tot stilstand gekomen en krijgen in 2022 een andere invulling en worden daarvanuit verder uitgevoerd.

2.2 Medewerker

Effecten corona

Vanaf maart 2020 heeft corona effect gehad op alle thema's binnen het werkveld van Mens & Arbeid (M&A). In 2021 speelde corona nog steeds een grote rol. De directe impact op verzuim, zowel kortdurend als langdurend, is groot geweest. Er is binnen een aantal locaties sprake geweest van een grote corona-uitbraak onder bewoners en medewerkers. Daardoor ontstond er gedurende lange tijd een grote druk op de kwaliteit van zorg doordat diensten nauwelijks meer konden worden ingevuld. Er zijn zowel in- als extern allerlei partijen betrokken om de zorg te kunnen continueren. Het corona preventieteam was continue een belangrijk adviesorgaan richting directie.

Ook de meer indirecte invloed van corona was zichtbaar binnen de Trans. Quarantaine, zelf besmet zijn of het hebben van besmette familieleden en uitgestelde behandelingen/operaties hadden veel invloed op de inzet van medewerkers. Ook was er in een aantal gevallen intensieve nazorg nodig voor de locaties waar een uitbraak is geweest.

Project functiehuis

Het huidige functiehuis sluit niet meer aan op de wijze waarop wij de zorg willen organiseren en de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. In 2020 is een plan van aanpak gemaakt voor de vernieuwing van het functiehuis van De Trans. In 2021 is dit project voortgezet. Doelstelling is een toekomstbestendig functiehuis voor De Trans neer te zetten.

Het is een complex, tijdrovend project dat zorgvuldig moet worden doorlopen. Zowel de medezeggenschap als collega's uit alle geledingen van de organisatie hebben een rol in het meedenken over invulling van de functies. Er is veel gesproken met zorgmanagers om input op te

halen voor het concept functiehuis primair proces. Daarnaast zijn 'praattafels' georganiseerd waar medewerkers mee konden praten over hun beelden bij de conceptbeschrijvingen die er lagen. De planning van het project is in 2021 bijgesteld, waarbij de doelstelling is om implementatie van het nieuwe functiehuis in 2022 te realiseren.

Traject teamontwikkeling

In 2021 is na de zomer gestart met een traject om de teams te faciliteren meer eigen regie te nemen op de teamontwikkeling. De zorgteams vormen de basis van de Trans als organisatie om een kwalitatief goede zorg naar onze cliënten te kunnen verwezenlijken. De zorgmanager en gedragskundige hebben een belangrijke rol in dit ontwikkelproces. Beeld is dat alle teams een nulmeting uitvoeren op een vijftal thema's en aan de hand daarvan zelf bepalen met welke onderwerpen men aan de slag wil. Dit traject zal gefaciliteerd worden door teamcoaches.

Roosteren en plannen

In 2021 is veel aandacht geweest voor het proces rondom roosteren en plannen. Door corona is het lastig gebleken de roostersystematiek vanuit het roosterhandboek te hanteren zoals beschreven. Zowel in het begin van 2021 als eind 2021 is er vanwege corona voor gekozen dagbesteding tijdelijk samen te voegen met wonen, en om besmettingsgevaar te voorkomen, in 'eilanden' te gaan werken. Dit had een behoorlijke impact op de totstandkoming van roosters conform afgesproken processen. Deze situatie heeft binnen de Trans voor veel onrust gezorgd bij medewerkers. Eind 2021 zou een evaluatie van het roosterhandboek plaatsvinden. Deze is doorgeschoven naar begin 2022.

Gericht verzuimbeleid

Tot april was het verzuimpercentage hoog. Dit kwam voornamelijk door de Covid pandemie. Vanaf april is een dalende tendens op alle duurklassen van verzuim zichtbaar. Dit heeft te maken met de vaccinatiestrategie rondom Corona. Daarnaast is sprake van een regulier seizoensbeeld waarin het verzuim tussen april en oktober relatief laag is.

Feitelijk was over 2021 een verzuim zichtbaar van 11,5 % in februari naar 8,3% in juli. Over het laatste kwartaal van 2021 is een oplopend verzuim zichtbaar. In oktober was het verzuim 10%, in november steeg dit naar 12,1% en in december naar 12,6%. De oorzaak hiervoor ligt met name in een toename van kort en middellang verzuim door Covid 19. Vanaf november was er sprake van covid-uitbraken op meerdere locaties in Emmen en Nooitgedacht. In november leidde dit tot circa 60 extra verzuimdossiers en in december tot circa 70 extra verzuimdossiers. Dit is een gemiddeld percentage van 2,3 - 2,5 % van het totale verzuimpercentage.

Er zijn twee casemanagers verzuim die de (zorg)managers structureel ondersteunen bij de aanpak van verzuim, en begeleiden bij alle stappen die daarin door leidinggevende en medewerker moeten worden gezet. Gebleken is dat de managers de betreffende medewerkers over het algemeen goed in beeld hebben, maar dat zij door het hoge aantal verzuimdossiers vaak tijd en aandacht te kort komen om de medewerker volledig te ondersteunen. Daarom is besloten om in 2021 het verzuimproces op te splitsen in twee delen. De direct leidinggevende heeft in het eerste jaar de regie. In het tweede jaar neemt de casemanager de regie over en zorgt ook dat alle verplichtingen uit de Wet Poortwachter worden nagekomen. De leidinggevende gaat dan meer naar de achtergrond door te fungeren als 'caremanager'. In die rol blijft de leidinggevende betrokken en contact houden met de zieke medewerker. Doel is de druk voor de leidinggevende te verlagen en de voortgang in het proces te bevorderen.

Er worden vier keer per jaar Sociaal Medisch overleggen georganiseerd waarin de leidinggevenenden met de bedrijfsarts en casemanager Verzuim het verzuim en de verzuimpreventie binnen het eigen organisatieonderdeel bespreekt. Ook zijn er intervisiebijeenkomsten georganiseerd met als doel kennisbevordering, waar (zorg)managers aan de hand van specifieke thema's binnen verzuim met elkaar in gesprek zijn gegaan.

Recruitment

Het jaar 2021 is boeiend geweest, ook voor recruitment. In 2021 zijn er ongeveer 165 vacatures uitgezet. De primaire zorg had hierin het grootste aandeel. Er zijn circa 130 nieuwe medewerkers gestart bij de Trans. Een deel van de vacatures is ingevuld door interne medewerkers en tijdelijke inzet. Vooral binnen het expertisegebied MVG, het medisch team (artsen) en team van gedragskundigen bleken vacatures erg moeilijk invulbaar. Ook het werven van zorgmanagers is een complexe opgave.

De krapte op de arbeidsmarkt in de zorg in Noord-Nederland is in 2021 verder toegenomen. Zo zag ZorgpleinNoord een stijging van het aantal vacatures van 52%. Corona heeft hier natuurlijk een aandeel in omdat het aantal vacatures in het eerste half jaar van 2020 flink is gedaald, maar ten opzichte van 2019 is de stijging nog steeds 12,5%. Vooral de maanden na de zomer in 2021 is het aantal vacatures fors gestegen. Verwachte personele tekorten binnen de zorg in Noord-Nederland zullen ook in 2022 blijven toenemen.

De ontwikkelingen binnen de Trans in 2021, en met name ook de communicatie-uitingen daarvan naar extern, hebben invloed gehad op het merk 'De Trans' als werkgever. Communicatie en recruitment hebben daarom in 2021 een arbeidsmarktcampagne ontwikkeld die de Trans als werkgever positief op de kaart gaat zetten en zal ondersteunen in de werving van nieuwe medewerkers in 2022.

Leren en ontwikkelen

In 2021 is veel aandacht geweest voor de werving en instroom van leerlingen en stagiaires. Deze groep medewerkers is belangrijk voor De Trans, omdat zij een continue stroom aan potentiële nieuwe collega's zijn voor de organisatie. Naast het werven en begeleiden van deze doelgroepen was er ook aandacht voor het ontwikkelen van beleid rondom het meer vanuit maatwerk kunnen belonen van bijvoorbeeld zij-instromers.

In 2021 is bovendien een opleidingstraject gestart voor zorgplanverantwoordelijken. Aanleiding waren signalen vanuit zorgmanagers dat onder meer de kwaliteit van IOP's van cliënten meer aandacht nodig had. In het traject is onder andere aandacht voor het schrijven van cliëntplannen (IOP's) en worden medewerkers gecoacht in de rol van zorgcoördinator.

Espria-samenwerking op M&A-thema's

- Voor 2022 is vanuit de jaarplannen van de groepsmaatschappijen een aantal thema's geselecteerd, waaraan gezamenlijk aandacht zal worden besteed. Op deze thema's wordt gekeken welke wijze van samenwerking effectief is. Dit kan uiteenlopen van het uitwisselen van ideeën over een thema, tot het samenstellen van een gezamenlijke werkgroep die Espriabreed beleid ontwikkelt.
- Het uitbetalen van de zorgbonus eind 2021 is een voorbeeld van samenwerking binnen Espria. Aan alle collega's die direct betrokken zijn bij de zorg voor cliënten is voor de tweede keer een zorgbonus uitbetaald. De coördinatie van dit proces en de communicatie daaromheen zijn centraal op Esprianiveau gecoördineerd. Een M&A collega van de Trans heeft aan deze werkgroep deelgenomen, en van daaruit de acties binnen eigen organisatie gecoördineerd.
- In 2021 gold een coulanceregeling vanuit de belastingdienst ten aanzien van het uitbetalen van een vaste reiskostenvergoeding. Aanleiding hiervoor was het thuiswerkadvies naar aanleiding van de Covid pandemie. Vanaf 1 januari 2022 is de coulanceregeling komen te vervallen, en ontvangen medewerkers alleen reiskosten voor daadwerkelijke reisdagen. Voor de Trans was dit een relatief klein project, gezien de omvang van de groep waarvoor dit gold en het feit dat het grootste deel van het proces reiskosten al via het roosterplanningssysteem liep.

MTO

Eind 2021 zou voor de tweede keer een MTO worden gehouden, na de nulmeting in 2020. Gezien de ontwikkelingen binnen de Trans is ervoor gekozen de tweede meting te verplaatsen naar begin 2022.

2.2.1 Medewerkersparticipatie en medezeggenschap

In 2021 is de ondernemingsraad van De Trans gevraagd om advies uit te brengen over:

1. De aanstelling van een manager voor het Expertisecentrum;
2. De aansturing van de ondersteunende diensten en de staf.

De directie heeft de ondernemingsraad advies gevraagd over de aanstelling van een manager als leidinggevende van het Expertisecentrum voor de periode van minimaal 1 jaar. De manager rapporteert aan de directie en de rollen van vakgroepsvertegenwoordigers en vakgroep coördinatoren blijven ongewijzigd. In de basis is de ondernemingsraad positief over dit besluit, maar de kandidaat is nog werkzaam voor de ambulante tak binnen De Trans. De ondernemingsraad vreest dat dit de aansturing van alle teams die ambulante ondersteuning niet ten goede komt. De directie borgt de aansturing van deze teams door de aanstelling van een manager ad interim. Dit resulteert in een positief advies van de ondernemingsraad.

In november 2020 informeert de directie de ondernemingsraad schriftelijk over het wijzigen van de aansturing van de ondersteunende diensten en de staf van De Trans. De ondernemingsraad vraagt de directie om een adviesaanvraag omdat het onderwerp te groot lijkt om alleen ter informatie te delen. Taken, functies en bevoegdheden lijken te wijzigen in dit plan. Een adviesaanvraag van de directie aan de ondernemingsraad volgt, maar de laatste adviseert de directie om het voorgenomen besluit te nemen en niet over te gaan tot uitvoering. De directie ziet echter geen aanleiding om het voorgenomen besluit te wijzigen of op te schorten. De ondernemingsraad legt zich neer bij het besluit.

De aanpassing van het functiehuis loopt al sinds 2020 en kan leiden tot gevolgen voor medewerkers. De ondernemingsraad heeft zich in 2021 voorbereid op deze adviesaanvraag door het volgen van een cursus. Om proactief mee te denken in de aanloop naar het nieuwe functiehuis heeft de ondernemingsraad een ongevraagd advies gedeeld met de directie. De ondernemingsraad wijst op het belang van goede informatievoorziening aan en het betrekken van medewerkers bij de plannen. De directie heeft dit advies ter harte genomen en een projectgroep opgericht waarin twee leden van de ondernemingsraad zijn opgenomen. Dit proces loopt verder in 2022.

Belangrijke bespreekpunten in 2021	Onderwerpen met een vervolg in 2022
Aanloop functiehuis	Aanloop functiehuis
Thuiswerkvergoeding	Ambulant en samenwerking met Icare
Ambulant en samenwerking met Icare	Dagbesteding
Financiën	Handboek roosteren en plannen
Corona	Arbo
Inspectie IGJ	
Dagbesteding	

Samenwerking met directie, raad van bestuur en Artikel 24 overleg

De samenwerking met de directie en raad van bestuur heeft de afgelopen jaren onder druk gestaan, vooral door de grote wisselingen binnen de directie. Iedere directie heeft zijn eigen visie op de samenwerking met de OR en het vraagt steeds tijd om te werken aan de relatie en afstemmen van

wederzijdse verwachtingen.

Door de vele wisselingen is het lastig voor de OR om een duurzame werkrelatie op te bouwen. In november 2021 is dit geëscaleerd en was de raad van bestuur genoodzaakt om tijdelijk dichterbij de Trans te opereren en een deel van de directietaken over te nemen. Met de komst van een nieuwe directie in december 2021 zijn de ondernemingsraad en directie in gesprek gegaan om de samenwerking te verbeteren rond medezeggenschap en medewerkersparticipatie.

Tweemaal per jaar wordt de algemene gang van zaken van De Trans besproken in een artikel 24 overleg. De naam 'artikel 24' verwijst naar de wet op ondernemingsraden (WOR). In de 'artikel 24 vergadering' is naast de directie ook een lid van de raad van bestuur aanwezig. In deze speciale vergaderingen worden mededelingen en plannen voor het komende half jaar gedeeld met de OR. Daarbij worden afspraken gemaakt wanneer en op welke wijze de ondernemingsraad in het proces en besluitvorming wordt betrokken.

2.3 Cliënt

Kwaliteitsrapport (Kwaliteitskaders voor de Gehandicaptenzorg)

De Trans conformeert zich aan de Kwaliteitskaders voor de Gehandicaptenzorg. Hiervoor wordt jaarlijks een Kwaliteitsrapport opgesteld volgens de uitgangspunten van het Kwaliteitskader. In dit rapport wordt beschreven hoe de Trans invulling geeft aan thema's op het gebied van kwaliteit en veiligheid en de behaalde resultaten. Het kwaliteitsrapport komt tot stand met onder meer gesprekken met onze medewerkers en de uitkomsten van kwaliteitsonderzoeken en verantwoordingsdocumenten.

Daarnaast wordt er jaarlijks een systeembeoordeling uitgevoerd. Dit is een intern beraad met medewerkers van alle disciplines die samen het kwaliteitssysteem van De Trans evalueren. Door samen terug te kijken op het afgelopen jaar en resultaten uit kritische zorgthema's te bespreken ontstaat een beeld van de activiteiten, systemen en afspraken die zijn ingezet, het procesverloop en de effecten daarvan. De uitkomsten worden vertaald naar verbeterinterventies die het management het daaropvolgende jaar inzet en opvolgt. Op die wijze is de leer- en verbetercyclus geborgd. Het concept-Kwaliteitsrapport wordt besproken met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad.

Verscherpt Toezicht IGJ

Op 10 augustus 2021 bezocht de IGJ onaangekondigd Leeuwerikenveld 5 te Emmen. Een woning voor mensen met een verstandelijke beperking en complexe gedragsproblematiek. De inspectie bracht er een toezichtbezoek om de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening voor de cliënten te toetsen. Dit werd gedaan aan de hand van het toetsingskader van IGJ. De Inspectie constateerde tekortkomingen in de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening voor de cliënten op het gebied van de persoonsgerichte zorg, de deskundigheid van de medewerkers en het sturen op kwaliteit en veiligheid. De bevindingen waren zo ernstig dat de IGJ in oktober besloot de woning voor een half jaar onder verscherpt toezicht te stellen.

Voor het oplossen van de bevindingen werden een verbeterplan opgesteld en uitgevoerd. Er werd een Stuurgroep Verscherpt Toezicht ingericht voor sturing op het verbeterproces. Voor coördinatie en uitvoering van het verbeterplan werd een projectmanager Verscherpt Toezicht aangesteld. De eerste focus in 2021 was gericht op verbeteractiviteiten voor de directe zorgverlening op Leeuwerikenveld 5. In 2022 zal worden toegewerkt naar verbreding en verdieping door ook te kijken naar de kwaliteit en veiligheid van zorgverlening op de andere woningen binnen De Trans. Conform de afspraken met IGJ informeerde de Raad van Bestuur Inspectie over de voortgang en de resultaten. Dit verbeterproces loopt door in 2022.

Kwaliteitsfoto

Om een beeld te krijgen van de kwaliteit en veiligheid van zorgverlening op alle woningen van De Trans besloot het management in december 2021 een meting te starten. Voor deze meting werd gebruik gemaakt van een eigen meetinstrument. Deze werd aangepast om ervoor te zorgen dat alle essentiële eisen voor goede zorgverlening waren opgenomen. De meting kan worden beschouwd als een zogeheten 'Selfie', waarbij de kwaliteit van zorg op dat moment en op verschillende punten in beeld gebracht wordt. Alle teams van de woningen namen deel aan de meting en dit resulteerde in een kwaliteitsfoto van alle woningen. Aan de teams werd gevraagd een verbeterplan op te stellen met interventies voor alle punten die zij negatief scoorden. Op 20 januari 2022 presenteerde directie de meetuitkomsten aan Inspectie.

In 2022 vindt een verdiepingsslag plaats met consultbezoeken aan de teams. De bedoeling daarvan is met teams de zorgthema's nader uit te diepen en aandacht te besteden aan bewustwording en continue leren en verbeteren voor de kwaliteit en veiligheid van zorgverlening voor onze cliënten.

HKZ-certificering

In oktober 2021 bezocht Lloyds De Trans voor een opvolgende toetsing voor behoud van het HKZ-kwaliteitscertificaat. De gesprekken met onze medewerkers resulteerden in 4 bevindingen.

1. Het op de juiste wijze opschrijven en meetbaar maken van jaarplandoelen (nog openstaande bevinding);
2. Onvoldoende borging van processen rond (continuïteit van) leiderschap;
3. Mede daardoor onvoldoende continuïteit, borging in aansturing van processen en sturing op de kwaliteit van het primair proces;
4. Onvoldoende borging van risicomanagement (beter adresseren van risico's, formuleren van beheersmaatregelen en benutten van instrumenten).

Lloyds stelde dat het management verantwoordelijk is voor de stabiliteit en continuïteit in de personele bezetting van de zorgteams, waarbij de kwaliteit van de zorgverlening gewaarborgd moet zijn. De vele personele wisselingen in alle lagen van de organisatie en de hoeveelheid invalkrachten op de locaties hebben een negatieve invloed op die stabiliteit en op de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening. Het management staat voor de uitdaging te onderzoeken hoe zij de medewerkers kunnen blijven boeien en binden.

De bevindingen van Lloyds kwamen overeen met die van de Inspectie. Daarom werd met Lloyds afgesproken aan te haken bij het verbeterplan voor Verscherpt Toezicht, en geen nieuw verbeterplan op te stellen. Lloyds kwam in januari 2022 opnieuw langs voor opvolging van de bevindingen en toonde zich tevreden met het verbeterplan en de voortgang in verbeterinterventies. De lead auditor stelde dat De Trans op de goede weg is, maar ook dat er nog veel moet gebeuren. Lloyds komt in mei 2022 terug voor toetsing van de voortgang en resultaten.

Interne audits

Een ander toetsingsinstrument dat het management inzet voor interne toetsing van kwaliteit van zorgverlening zijn de interne audits. Het auditteam van de Trans voerde de audits grotendeels uit met gebruik van MS Teams. De auditthema's betroffen: veiligheid op locatie, intake van crisisopnamen, samenwerking zorgteams en facilitair bij reparaties en onderhoud, medicatieveiligheid, hygiëne en preventie, teamreflectie en intervisie, zorgcoördinatie, deskundigheid/leren en verbeteren. Audituitkomsten werden gedeeld met het management voor intern verbeterbeleid.

Het auditteam werd daarnaast in 2021 ingezet voor telefonische opvolging van verbeteracties uit eerdere audits. Doel hiervan was om te toetsen in hoeverre de verbetermaatregelen door de audittees waren gerealiseerd en de gewenste resultaten hadden opgeleverd. De bevindingen van de

auditoren werden teruggekoppeld aan het management voor verdere sturing op het interne verbeterproces op de locaties.

Het auditteam werd betrokken bij de uitvoering van de bestuursaudit over persoonsgerichte zorg en de uitvoering van de Wzd. Deze bestuursaudits werden Espria-breed uitgevoerd. Voor het oplossen van de bevindingen naar aanleiding van de audits werden verbeterplannen opgesteld. Opvolging van de resultaten vindt plaats in 2022. Eind 2021 namen vier auditoren om verschillende redenen afscheid van het interne auditteam. Werving van nieuwe auditoren vindt in 2022 plaats.

Meldingen incidenten en IMC commissie

Binnen De Trans wordt gebruik gemaakt van het veiligheidsmanagementsysteem TriasWeb voor het melden van incidenten met cliënten, medewerkers en derden. De zorgmanagers verzorgen in dit systeem de beoordeling en de afhandeling van incidenten.

In 2021 voorzag de IMC-commissie het management en de gedragskundigen van maandelijkse en vier maandelijkse analyserapporten over meldingen van incidenten. De gedragskundigen worden zo gefaciliteerd om het goede gesprek aan te gaan met de teams over deze incidenten en preventief zorgbeleid op de locaties. De geneesmiddelencommissie ontving maandelijks een analyserapport over medicatie incidenten.

Een overzicht van de diverse meldingen in 2021 is hieronder te vinden.

Meldingen incidenten cliënten, medewerkers en derden	Totaal
Aantal meldingen 2020	3207
Aantal meldingen 2021	3676

Meldingen	2020	2021	+ -
Agressie	2029	2283	+ 254
Val	275	287	+ 12
Medicatie	536	530	- 6

In 2019 en 2020 is TriasWeb ingevoerd binnen De Trans en zorgde voor aandacht voor het melden van incidenten vanuit het management alsook de gewenning aan het gebruik van het systeem. Dit verklaart de toename van het aantal meldingen. Er waren ook andere factoren van invloed op het melden van incidenten, zoals de effecten van Corona-besmettingen en -maatregelen, personele wisselingen en de hoeveelheid invalkrachten op de locaties die cliënten vaak niet of minder goed kennen.

De incidenten hebben niet geleid tot ziekenhuisopnamen van cliënten of medewerkers. De medische dienst werd na 351 incidenten betrokken. In twee situaties betrof het incident het overlijden van een cliënt. In negen situaties betrof dit ernstige incidenten met cliënten, zoals botbreuken. Bij vier incidenten werd de medewerker nadien poliklinisch behandeld in het ziekenhuis als gevolg van een agressie incident. Bij acht situaties werd politie ingeschakeld om de veiligheid voor de cliënt en anderen te borgen (op LVB-locaties). Door vertrek van IMC-leden was de commissie in 2021 bij voortduring onderbezet. In 2022 worden nieuwe IMC leden geworven.

Meldingen bij Inspectie en calamiteitenonderzoek

Op grond van de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen zorg (Wkkgz) werden vier calamiteiten gemeld bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Deze zijn volgens de vastgestelde procedure met de Prisma methodiek onderzocht door de onderzoekscommissie van De Trans. Bij

twee calamiteitenonderzoeken werd vanwege de ernst van de gebeurtenissen een externe voorzitter bij het onderzoek betrokken. De meldingen betroffen een heupfractuur door meerdere vallen, twee overlijdens van een cliënt en vermeend seksueel overschrijdend gedrag tussen twee cliënten, waarop ouders besloten de zorgverlening te beëindigen. De onderzoekscommissie voorzag in onderzoeksrapporten met de onderzoeksuitkomsten en aanbevelingen voor een goed vervolg. Deze werden opgepakt door directie en de betrokken zorgmanagers. De voortgang op resultaten werd gevolgd in de overleggen van de betreffende zorgmanagers met directie en zal in 2022 doorlopen.

De onderzoekscommissie bestond in januari 2021 uit 16 Prisma geschoolde onderzoekers. In de onderzoekscommissie waren de artsen, gedragskundigen, zorgmanagers en medewerkers van Mens en Arbeid goed vertegenwoordigd. In het laatste kwartaal van 2021 verlieten 11 onderzoekers De Trans. Deze plaatsen zijn nog niet ingevuld vanwege de lopende activiteiten voor het op orde brengen van de bezetting in de vakgroepen. In 2022 wordt geïnvesteerd in herbezetting van de onderzoekscommissie.

Minder ernstige geweldsincidenten

Conform het besluit van de Minister van VWS van 2 augustus 2017 wordt hieronder een jaaroverzicht gegeven van minder ernstige geweldsincidenten tussen cliënten onderling.

Agressie incidenten cliënt-client	2020	2021	+ -
Aantal incidenten met agressie tussen twee cliënten (tweezijdig)	59	44	- 14
Aantal incidenten met agressie gericht op andere cliënt (enkelzijdig)		184	

De meldingen van agressie tussen cliënten betreffen vooral cliënten met een verstandelijke beperking en bijkomende (soms multi complexe) gedragsproblematiek op de woningen of op dagbestedingslocaties.

Bij de enkelzijdige agressie waarbij de agressie van de cliënt is gericht op een andere cliënt komt de agressie vaak voort uit oplopende spanningen, irritaties, frustraties, zich onveilig voelen, aangesproken worden, zich ergeren aan de geluiden of het gedrag van de ander en uitgedaagd worden. De uitingen zijn divers: van verbale agressie gericht op de ander, de ander slaan of een schop geven, duwen, dreigen, grijpen, knijpen tot gooien met een voorwerp gericht naar de ander. Bij agressie tussen twee cliënten betreft het vaakst verbale agressie waarbij de ene cliënt de ander uitdaagt en er een conflict ontstaat. Dit escaleert in sommige situaties in het slaan van de ander.

Invoering van de Wet zorg en dwang

Op 1 januari 2021 is de Wet Zorg en Dwang (Wzd) ingegaan. De wet vervangt de Wet Bijzondere Opnemingen Psychiatrische Ziekenhuizen (Wet Bopz) en regelt de rechten van mensen met een verstandelijke beperking en mensen met psychogeriatrische aandoeningen die onvrijwillige zorg krijgen. De wet regelt ook de onvrijwillige opname. De nieuwe wet sluit beter aan bij de zorg voor deze mensen, waardoor zij die hun wil niet meer kunnen uiten beter beschermd worden. De wet is cliëntvolgend, dus van toepassing op de plaats waar de cliënt zorg ontvangt (in een zorginstelling, thuis, in een logeeropvang, kleinschalige opvang, bij dagbesteding en dagopvang).

Invoering van de Wzd liep vertraging op. Belemmerende factoren waren onder meer:

- Corona-maatregelen, waarbij alle aandacht uitging naar het werken in een 'eilandstructuur' en de samenwerking van wonen met dagbesteding;

- Corona-besmettingen, waarbij alle zorg en aandacht uitging naar de zieke cliënten en het zorgdragen voor voldoende personeel om de zorg te kunnen waarborgen;
- Hoge dynamiek in personele wisselingen (ook van zorgcoördinatoren), waardoor diensten in het dienstroosters van locaties ontbraken, vast personeel meer werkte om ontbrekende diensten in te vullen, vast personeel werkte met (veel) invalkrachten en nieuw personeel moest inwerken;
- Wisselingen van zorgmanagers;
- Vertrek/wisselingen van gedragskundigen en artsen, waardoor MDO's die waren gepland voor het bespreken en evalueren van onvrijwillige zorg werden afgelast.

In november 2021 werd het adviesbureau P5com betrokken om samen met de teams onvrijwillige zorg in de ondersteuningsplannen te registreren. De maatregelen werden beoordeeld door de gedragskundigen en de Wzd functionarissen. De actie leverde een boost op in de uitvoering van het proces. Er werd gewerkt aan bewustwording op toepassingen van onvrijwillige zorg.

Om dit proces beter aan te sturen stelde de Wzd commissie voor de gedragskundige als zorgverantwoordelijke in het Wzd beoordelingsproces te plaatsen.

1. De gedragskundige is daardoor beter gepositioneerd op een logische plaats in het uitvoeringsproces en nauw betrokken bij beoordeling van alle onvrijwillige zorg bij cliënten. Zij zijn daardoor beter in staat hun specifieke rol en taken rond de Wzd te vervullen.
2. Meldingen nood- en incidentele onvrijwillige zorg worden gemeld door de medewerkers bij de gedragskundige in plaats van de zorgcoördinator. Deze is op basis van functie en vooropleiding in staat de onvrijwillige zorg naar behoren te beoordelen en professionele besluiten te nemen over het voorleggen van maatregelen aan de Wzd functionaris. De nauwe betrokkenheid bij beoordeling van onvrijwillige zorg sluit goed aan bij de adviserende rol van de gedragskundige bij het bepalen van passende en persoonsgerichte zorgverlening voor de cliënten. Ook voorkomt het dat niet passende maatregelen worden voorgelegd aan de Wzd functionaris. Deze worden door de gedragskundigen uitgefilterd en teruggelegd in het team, en met hen besproken.
3. De gedragskundige wordt met dit besluit verantwoordelijk voor de inhoud van de ondersteuningsplannen. De gedragskundige stuurt waar nodig bij op inhoudelijke kwaliteit van de plannen, die onder meer van belang is voor de cliënt en de ouders en bij het aanvragen van (her)indicaties bij de zorgkantoren. Het ondersteuningsplan kan worden gezien als het contract van de zorginstelling met de cliënt/vertegenwoordiger over de inhoud van de zorgverlening.

Scholing Wzd

Uit het Leerplein bleek dat niet alle medewerkers de Wzd scholing hadden gevolgd.

Oorzaken hiervoor zijn:

- Oude (geschoolde) medewerkers waren vertrokken, nieuwe medewerkers moesten de scholing nog volgen;
- Vaste medewerkers hadden, mede door eerdergenoemde belemmerende factoren, nog geen gelegenheid gehad om de scholing te volgen;
- Vaste medewerkers investeerden er niet in, bijvoorbeeld omdat zij er het belang niet van inzien en dit belang ook niet werd uitgedragen door de zorgmanager en de gedragskundige.

De Wzd commissie stelde voor een plan op te stellen voor herhaling van de Wzd scholing, maar nu vooral gericht op praktische vaardigheden. De scholing zal naar verwachting starten in 2022.

In 2021 rapporteerde functioneel beheer over de registraties en meldingen van onvrijwillige zorg aan IGJ. De aanlevering van overzichten was conform de afspraken met IGJ. Deze zijn door inspectie getoetst en akkoord bevonden.

Aantal meldingen van onvrijwillige zorg 2021

Onvrijwillige zorg (OZ)	
Structurele planbare OZ	268 maatregelen
Incidentele onplanbare OZ	32 maatregelen
Onvoorzienne OZ	48 maatregelen
Totaal	348 maatregelen

Onbeoordeelde registraties over onvrijwillige zorg	
Aantal openstaande concepten	239 maatregelen

Uit overzichten van Wzd registraties in het cliëntdossier Fierit blijkt dat in de doelgroep MVG (cliënten met Moeilijk Verstaanbaar Gedrag en een intensieve begeleidingsvraag) de meeste structurele onvrijwillige zorg wordt toegepast.

Uitvoering cliëntervaringsmeting

In 2021 werd een Trans-breed cliënttevredenheidonderzoek uitgevoerd. De uitkomsten waren verrassend goed.

Klachtenregeling voor cliënten / verwanten

Cliënten en verwanten kunnen op verschillende manieren een klacht indienen, afhankelijk van de wens van de klager, de situatie, de soort klacht en de ernst van de klacht. Van de beschikbare mogelijkheden is in 2021 als volgt gebruik gemaakt:

Overzicht klachten van cliënten en verwanten 2021	
Klachten van cliënten en verwanten ingediend bij directie	17
Klachten van cliënten en verwanten ingediend bij zorgmanagers	27
Klachten van ingediend bij de klachtenfunctionaris	14
Klachten ingediend bij de Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg (KCOZ)	0
Geschillen voorgelegd aan de Geschillencommissie Zorginstellingen	0

Klachtenregeling voor medewerkers

Voor de afhandeling van klachten van medewerkers bestaat een aparte klachtenregeling. In 2021 is hiervan geen gebruik gemaakt. Wel hebben meerdere teams en individuele medewerkers klachten ingediend met zorgen over het werken in de eilandstructuur, de effecten daarvan op het welzijn van cliënten, de persoonlijke werkomstandigheden en over veranderingen in de dienstroosters.

De invoering van de rekentool voor het berekenen van formatie had grote impact, vooral op locaties waar formatie moest worden ingeleverd (omdat volgens de rekentool te veel formatie werd ingezet). Dit had directe gevolgen voor de uitvoering van de zorgverlening en de dienstroosters van medewerkers. Enkele teams betrokken op basis hiervan de vakbonden. Het management investeerde in de dialoog met de teams, de individuele medewerkers en de vakbonden.

Er werd meermalen gesproken over de klachten en over de oplossingen. De meeste klachten konden naar tevredenheid van de klagers worden opgelost.

2.3.1 Cliëntenparticipatie en medezeggenschap

De Trans heeft één Cliëntenraad voor de gehele organisatie en de raad behartigt de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten binnen De Trans. Twee leden vertegenwoordigen de Cliëntenraad in de Centrale Cliëntenraad (CCR) van Espria.

De Cliëntenraad bestaat per einde verslagjaar 2021 uit zes leden, dit zijn allen verwanten van cliënten. De samenstelling van de Cliëntenraad wijzigde in 2021 door het vertrek van twee leden. Met het oog op de beoogde vernieuwing van de medezeggenschapsstructuur in 2022 is ervoor gekozen deze vacatures niet in te vullen. Het voorzitterschap is in 2021 waargenomen door een van de zittende leden. Begin 2022 wordt een onafhankelijk voorzitter geworven.

De Cliëntenraad heeft in 2021 twaalf keer vergaderd. De vergadering bestond in de regel uit een voorbespreking van de leden van de raad, vervolgens de bespreking met de directie en afsluitend een nabespreking door de leden van de raad. De raad heeft drie keer vergaderd in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de Raad van Bestuur. Twee keer in het kader van een 'artikel 11 overleg' en een keer naar aanleiding van het vertrek van de directeur Zorg.

De coronamaatregelen maakte het voor de cliëntenraadsleden in 2021 moeilijk om fysiek bijeen te komen en daarom is veelal digitaal vergaderd via MS Teams. Dit vroeg het nodige van het aanpassingsvermogen van de leden, maar maakte het voor de raad toch mogelijk om zijn taken te blijven uitvoeren.

Ontwikkeling nieuwe structuur voor cliëntenmedezeggenschap en inspraak

De invoering van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) maakte het noodzakelijk om de manier waarop de medezeggenschap voor cliënten en verwanten binnen De Trans is geregeld, tegen het licht te houden.

In 2020 heeft een werkgroep, waarin leden van de Cliëntenraad deelnamen, met ondersteuning van de LSR (landelijk steunpunt voor medezeggenschap in zorg en welzijn) een nieuwe structuur voor inspraak en medezeggenschap ontwikkeld. In december 2020 heeft de raad ingestemd met de voorgestelde medezeggenschapsregeling. Afgesproken is het jaar 2021 te nemen voor uitwerking en invoering. Echter door de ontwikkelingen binnen De Trans is in 2021 voorrang gegeven aan meer urgentere zaken en heeft de uitwerking en invoering van de nieuwe medezeggenschap minder prioriteit gekregen. Begin 2022 zal naar verwachting het proces van uitwerking en invoering worden afgerond.

Besproken onderwerpen

Naast de ontwikkeling van de nieuwe medezeggenschapsstructuur voor cliënten zijn in de vergaderingen van de Cliëntenraad met de directie de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Beleid Corona
- Werkplan Cliëntenraad 2021
- Jaarverslag Cliëntenraad 2020
- Kaderbrief 2021
- Nieuwe managementstructuur
- Programma in Transitie
- Uitkomsten medewerkers-tevredenheidsonderzoek 2021
- Kwaliteitsrapport 2020
- Samenvoeging ambulante zorg De Trans en thuisbegeleiding Icare
- Visie Dagbesteding
- Viermaands rapportages (financieel, personeel, kwaliteit van zorg, risicomanagement)
- Bedrijfsvoering De Trans
- Begroting en Jaarplan 2022
- Verscherpt Toezicht
- Herstelplan De Trans
- Overleg Vakbonden
- Directievoering (vertrek directeur zorg en aanstelling nieuwe directeur bedrijfsvoering) en directeur a.i.

In het artikel 11 overleg met een vertegenwoordiging van de Raad van Bestuur zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Financiële situatie De Trans en herstelplan
- Verscherpt Toezicht
- Overleg vakbonden
- Vertrek directeur zorg Arianne Poel
- Nieuwe medezeggenschapsstructuur
- Programma In Transitie
- Aanstelling Nieuwe directeur bedrijfsvoering André Setz en directeur a.i. (Petra de Rijke)

Adviesaanvragen

In 2021 heeft de cliëntenraad een (positief) advies gegeven over:

- Samenwerking ambulante zorg De Trans en thuisbegeleiding Icare
- Aanstelling directeur bedrijfsvoering a.i. Anne-Marie Jasper
- Vergoedingen en eigen bijdragen 2022 voor cliënten die Wlz-zorg ontvangen
- Aanstelling nieuwe directeur bedrijfsvoering André Setz

Gezien de ontwikkelingen binnen De Trans wordt de adviesaanvraag over het jaarplan- en de begroting 2022 De Trans door de directie in 2022 naar de cliëntenraad gezonden.

2.4 Digitalisering

IQ Messenger, Fierit APP en Wifi

Op Leeuwerikenveld is in 2021 gestart met het werken met het domoticaplatform IQ Messenger. In dit geval IQ Messenger gebruikt voor uitluisteren van cliëntkamers, voornamelijk door de nachtdienst.

In 2021 is gestart met werken met de APP van Fierit (ECD van De Trans). Hierdoor hebben collega's in veel gevallen sneller relevantie cliëntinformatie bij de hand.

In 2021 is gestart met de inzet van digitale voortrekkers. Dit zijn collega's uit verschillende organisatieonderdelen van De Trans die meedenken over een betere inzet van digitale middelen. Het idee van digitale voortrekkers komt voort uit het Espria programma Digitale aan Zet (DaZ).

In 2021 zijn de basisbeginselen neergezet voor een project om de dekking van de medewerkers WiFi van De Trans te vergroten. In 2022 en 2023 wordt deze verbetering daadwerkelijk doorgevoerd.

Digitale werkomgeving

Vanuit Espria SSC is, ook het kader van DaZ, in 2021 gestart met het project voor een nieuwe digitale werkomgeving. In dit project wordt de oude digitale werkomgeving, die op het eind van zijn technische levensduur zit, vervangen door een moderne variant. Het project loopt door in geheel 2022.

2.5 Samenwerkingsrelaties

In 2021 is de aanzet gegeven voor de samenvoeging van de ambulante begeleiding De Trans en thuisbegeleiding Icare als joint venture (zie ook 3.3).

Het ouderinitiatief De Tinne heeft in 2021 te kennen gegeven te stoppen met de samenwerking met

De Trans en de zorg elders te betrekken. Deze samenwerking is per 1 januari 2022 stopgezet.

De Trans heeft daarop besloten om ook de samenwerking met ouderinitiatief BEMA te beëindigen. De bewoners van de BEMA vragen een andere manier van werken en ondersteuning dan De Trans biedt aan bewoners binnen de eigen intramurale zorg. De afronding van de samenwerking zal plaatsvinden in 2022.

Daarnaast hebben in 2021 geen grote ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van samenwerkingsrelaties.

3 Duurzame bedrijfsvoering

3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een Espria-breed speerpunt van beleid. Binnen de kaders ligt de focus op duurzaamheid in de cliënten zorg, duurzaam inzetbare medewerkers, duurzaam vastgoed, facilitaire processen en sociale participatie. Binnen deze kaders willen de groepsmaatschappijen het MVO-beleid nader in.

In 2021 heeft De Trans de volgende speerpunten van het jaar ervoor verder doorgezet:

1. Duurzame cliëntenzorg: verbeteren van het toekomstperspectief van in het bijzonder cliënten met complexe problematiek.
2. Sociale participatie: zoveel mogelijk stimuleren dat mensen met een verstandelijke beperking als volwaardige burgers kunnen deelnemen aan het maatschappelijk leven.

3.2 Zorg en wonen

In 2021 zijn er binnen De Trans geen grote ontwikkelingen geweest op het gebied van vastgoed. De investeringsuitgaven zijn voornamelijk besteed aan instandhouding en kleinschalige renovatie.

3.3 Zorgverkoop

In 2021 zijn belangrijke stappen gezet om te onderzoeken of een samenvoeging van de ambulante teams van De Trans en Icare Thuisbegeleiding meerwaarde oplevert. Op 1 januari 2022 is de samenvoeging van de ambulante begeleiding De Trans en thuisbegeleiding Icare als joint venture (samenwerkingsvorm van De Trans en Icare) operationeel van start gegaan met een volledig nieuw team voor de ondersteuning van ambulante cliënten. De samenvoeging heeft officieel de naam Icare Thuisbegeleiding gekregen.

Tevens heeft zorgverkoop in 2021 veel geïnvesteerd om een goede relatie op te bouwen met het Zorgkantoor. Espriabreed is de samenwerking gezocht aan de experttafel 'Markt & Omgeving'.

3.4 Financieel beleid

Het financieel beleid in 2021 is gevoerd met inachtneming van de kaders die daarvoor door de Raad van Bestuur in overleg met de directie zijn gesteld en met inachtneming van de meerjarenafspraken. Dit betreft onder andere de rendements- en liquiditeitsontwikkeling. Evenals het voorgaande boekjaar stond 2021 voor de Wlz-gefinancierde zorg vooral in het teken van het aanpassen van de bedrijfsvoering op de Covid-19 pandemie en de lock-down situatie. En daarnaast op het terugdringen van het verzuim, het plaatsen van nieuwe cliënten op vrijgekomen woon- en dagbestedingslocatie en het realiseren van een gezonde balans tussen de personele kosten en inkomsten. Ook in het sociale domein (Wmo en Jeugdwet) heeft continuering van zorg en bedrijfsvoering in relatie tot de pandemie alle aandacht gekregen. Evenals voorgaand jaar zijn veel contracten voor de uitvoering van zorg- en dienstverlening binnen gemeenten gecontinueerd.

Resultaat 2021

Het resultaat van De Trans in 2021 bedraagt € 3.152.143 negatief, tegenover een resultaat van € 364.000 in 2020. Gecorrigeerd voor eenmalige effecten, waaronder vrijval van overproductie over 2020, bedroeg het genormaliseerde resultaat € 3.866.411 negatief. Dit negatieve exploitatieresultaat werd hoofdzakelijk veroorzaakt door de Covid-19 pandemie wat resulteerde in een lagere omzet op wonen en externe dagbesteding, fors toename van het ziekteverzuim en als gevolg daarvan hoge

uitgaven voor uitzendkrachten en ZZP-ers. Ook hebben bestuurswisseling en de onderhandelingen met de vakbonden een negatieve impact gehad op omzetproductie, personeelsverloop en de eerder in 2020 in gang gezette herstelmaatregelen.

Na een aanvankelijk herstel zijn in het vierde kwartaal, door nieuwe Covid-19 uitbraken en interne ontwikkelingen en negatieve publiciteit, de leegstand, ziekteverzuim en personeelsverloop verder toegenomen. Hoewel een aanzienlijk deel van de corona meerkosten en omzetderving gecompenseerd zijn door het zorgkantoor heeft De Trans per saldo aanzienlijk financieel nadeel opgelopen. De impact op de liquiditeitsontwikkeling gedurende 2021 bleef beperkt door bevoorschotting vanuit zorgkantoren en prudent investeringsbeleid.

Kasstroom en financieringsbehoefte

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg in 2021 € 1,7 mln. (2020: € 3,3 mln.) en werd positief beïnvloed door € 1,4 miljoen toename van het werkkapitaal, maar negatief beïnvloed door het bedrijfsresultaat van € 2,1 miljoen.

Door lagere investeringen ten opzichte van het voorgaande boekjaar is de kasstroom uit investeringsactiviteiten € 1,8 mln. negatief (2020: € 2,8 mln. negatief). De negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten is met € 1,6 mln negatief vergelijkbaar met 2020 (2020: € 1,6 mln. negatief). Het saldo liquide middelen is in 2021 afgenomen naar € 9,1 mln. (2020: € 10,8 mln.). In 2021 zijn geen nieuwe leningen of kredietfaciliteiten aangegaan. In de komende jaren zijn de aflossingsverplichtingen stabiel en dalen de financieringskosten als gevolg van een renteconversie uit 2021.

Kengetallen

De belangrijkste financiële kengetallen voor De Trans zijn:

- **Solvabiliteit:**
Een belangrijke indicator voor de relatieve vermogenspositie van De Trans is de solvabiliteit. De solvabiliteit wordt bepaald door de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. De solvabiliteit van De Trans is 22,5%. Financiers hanteren veelal een norm van circa 20%.
- **Budgetratio:**
Het eigen vermogen – bestaande uit algemene reserves en de reserve aanvaardbare kosten – bedraagt na toevoeging van het resultaat van 2021 16,1% van de som van de bedrijfsopbrengsten. De bedrijfsopbrengsten zijn in 2021 gedaald naar € 72,7. (2020: € 73,1 mln.).
- **Liquiditeit:**
De liquiditeit is met 0,84 lager dan de norm van 1. Dit houdt in dat met de kortlopende vorderingen en liquide middelen de kortlopende schulden niet volledig kunnen worden betaald.
- **DSCR (Debt Service Coverage Ratio):**
Deze ratio voor de mate waarin De Trans in staat is te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen, is met 0.5 lager dan de norm van 1.

Ratio	2021	2020
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	22,5%	25,5%
Budgetratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	16,1%	20,3%
Liquiditeit (kortlopende activa / kortlopende passiva)	0,84	1,09
Debt service coverage ratio (betalingscapaciteit / fin. Verplichtingen)	0,5	1,4

Financiële risico's en onzekerheden

De voornaamste financiële risico's en onzekerheden in 2021 waren:

- De impact van de Covid-19 pandemie op de bedrijfsvoering en de uitkomst van de Covid-19 compensatieregelingen voor omzetsderving en meerkosten. De compensatieregelingen vanuit de Wlz zijn met de zorgkantoren afgestemd en begin mei tweezijdig door De Trans en de zorgkantoren bij de NZa ingediend.
- Het relatief hoge ziekteverzuim en de daarmee gepaard gaande hoge kosten voor uitzendkrachten.
- Het niet tijdig kunnen opvullen van onbezette plaatsen in woningen en daarmee een lagere bedbezetting dan begroot.
- Het niet volledig vergoed krijgen van noodzakelijke extra zorginzet voor cliënten met een complexe zorgvraag.
- De niet optimale planning en roostering van personeel, bijvoorbeeld qua ingezet aantal uren of qua ingezette personeelsmix.

3.5 Risicomanagement

Verscherpt Toezicht

In 2021 kwam Translocatie Leeuwerikenveld 5 onder Verscherpt Toezicht van IGJ te staan. Dit heeft ertoe geleid dat De Trans een kwaliteitsmeting uitgevoerd om de kwaliteit en veiligheid van zorg in de andere woningen van De Trans in kaart te brengen. Hieruit bleek dat 140 medewerkers de scholing medicatie niet hebben gevolgd of afgerond. Dit betekent dat zij medicatie toedienen en verstrekken en daarvoor niet zijn geautoriseerd (dus niet bekwaam zijn). Er zijn afspraken gemaakt om er begin 2022 voor te zorgen dat de medewerkers geschoold zijn. Ook de overige bevindingen vanuit het verscherpt toezicht, de kwaliteitsmeting en verdere inventarisatie van kwaliteitsprocessen zijn omgezet in een verbeterbeleid.

Calamiteitenonderzoek

Koningspark 7a kreeg in 2021 te maken met een calamiteitenonderzoek uitgevoerd door een onderzoekscommissie en een externe voorzitter. Zij onderzochten het plotselinge en onverwachte overlijden van een cliënt en het handelen van de medewerkers in die situatie. Uiteindelijk concludeerde de commissie dat er geen sprake was van een calamiteit volgens de Wkkgz.

In 2021 werd het beleid en systeem op gebied van Veiligheid & Kwaliteit stevig getest. In het jaar 2022 zal De Trans zich richten op het stabiliseren, het oplossen van urgente casuïstiek, het verbeteren van acute lacunes zoals door de inspectie is geconstateerd en het borgen van de continuïteit. Daarnaast vraagt Kwaliteit & Veiligheid om een uitbreiding qua capaciteit en een andere structuur om kwaliteitszorg binnen alle geledingen van de organisatie te borgen. Om het proces van Verscherpt Toezicht te keren is er een directeur a.i. aangesteld met het Verscherpt Toezicht in portefeuille.

Vakbonden

De ontwikkelingen binnen De Trans in 2021 hebben ervoor gezorgd dat de relatie met de vakbonden op bepaalde onderwerpen onder druk kwam te staan. De directeur a.i. heeft zich speciaal gericht om samen met de vakbonden en hun leden te komen tot een gezamenlijk proces voor verbetering in de verstandhouding. Er is veel geïnvesteerd in de relatie met de vakbonden onder leiding van een extern voorzitter. Begin 2022 heeft dit geresulteerd in een gezamenlijk slotakkoord.

3.6 Toekomstparagraaf

Financiële ontwikkelingen

Voor 2022 wordt in de begroting gerekend met een negatieve exploitatie als gevolg van aanhoudend hoog ziekteverzuim, krapte op de arbeidsmarkt en een (gedeeltelijk) herstel van de bedbezetting en overige zorgproductie. Daarbij is in de begroting ruimte gecreëerd voor extra investeringen in kwaliteit en veiligheid van de zorg. Er worden meer middelen beschikbaar gesteld voor extra zorgpersoneel op de woongroepen en voor de meerkosten die gepaard gaan met de als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt noodzakelijke inhuur van extern personeel.

Inmiddels laten de eerste drie maanden van 2022 een fors achterblijvende resultaatontwikkeling zien. De Trans is vanaf het vierde kwartaal 2021 tot eind maart opnieuw geconfronteerd met uitbraken van het coronavirus onder personeel en cliënten. Ook heeft berichtgeving in het 4^e kwartaal over de interne ontwikkelingen en externe onderhandelingen met de vakbonden impact gehad op het personeelsverloop.

In februari heeft de nieuwe directie op basis van actuele ontwikkelingen en verwachtingen over de snelheid van het herstelplan de jaarprognose aanzienlijk neerwaarts bijgesteld. Er wordt vol ingezet op verbetering van de integrale exploitatie waarbij de verwachting is dat, later dan oorspronkelijk begroot, eind 2022 sprake zal zijn van ombuiging van sterk verliesgevende naar een licht negatieve maandexploitatie. Het jaar 2023 wordt een overgangsjaar; vanaf 2024 worden zwarte cijfers geschreven.

De liquiditeitsbegroting is op basis van de medio februari aangepaste jaarprognose geactualiseerd. In de bijgestelde liquiditeitsprognose daalt het saldo beschikbare geldmiddelen onder het niveau van 2020/2021 en het intern afgesproken streefsaldo.

Er staan voor 2021 geen nieuwe leningen of extra aflossingen op het programma. Nieuw in 2022 is de Covid-19 'hardheidsclausule' regeling waarbij het Zorgkantoor een vast maandelijks voorschot ter compensatie voor de verwachte negatieve exploitatie verstrekt. Deze nieuwe regeling alsmede voorzetting van de bestaande NZa Covid-19 meerkosten regeling beperken een eventueel liquiditeitsrisico.

Het investeringsprogramma voor 2022 bestaat uit geplande instandhoudingsinvesteringen in vastgoed en investeringen in zorgdomotica en ICT-middelen. Het recent opgestelde lange termijn huisvestingsplan en de geactualiseerde meerjarenvisie op expertisegebieden worden medio 2022 formeel vastgesteld; hieruit voortvloeiende investeringen volgen naar verwachting vanaf begin 2023 en kunnen gefinancierd worden uit desinvesteringen van buitengebruik gesteld vastgoed en in 2023 verbeterde zorgexploitatie.

Voor de jaren na 2022 verwachten wij blijvende druk op tarieven. Daarbij denken wij in het bijzonder aan verwachte negatieve effecten voor de overheidsbijdrage in de arbeidskosten, lopende tariefdiscussies, maar ook bijvoorbeeld de blijvende dreiging van het mogelijk onderhandelbaar worden van de vergoeding voor de Normatieve Huisvestingscomponent. Daarnaast zien wij kansen waar het betreft de tariefopbouw voor ZZP-7 en de verwachte tariefdifferentiatie van het Meezorgtarief.

Wij bereiden ons daar zo goed mogelijk op voor door jaarlijks het meerjarig exploitatiebeeld te actualiseren en intern hierover uitgebreid het gesprek te voeren.

4 Profiel van de organisatie

4.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting De Trans
Adres	Grote Brink 3
Postcode	9451 BP
Plaats	Rolde
Telefoonnummer	(0592) 247474
Identificatienummer Kamer van Koophandel	04084443
E-mailadres	info@detrans.nl
Internetpagina	www.detrans.nl

4.2 Structuur van de organisatie

Stichting De Trans is één van de groepsmaatschappijen van Espria. Een beschrijving van Espria en de structuur van het concern zijn opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2021 van Espria.

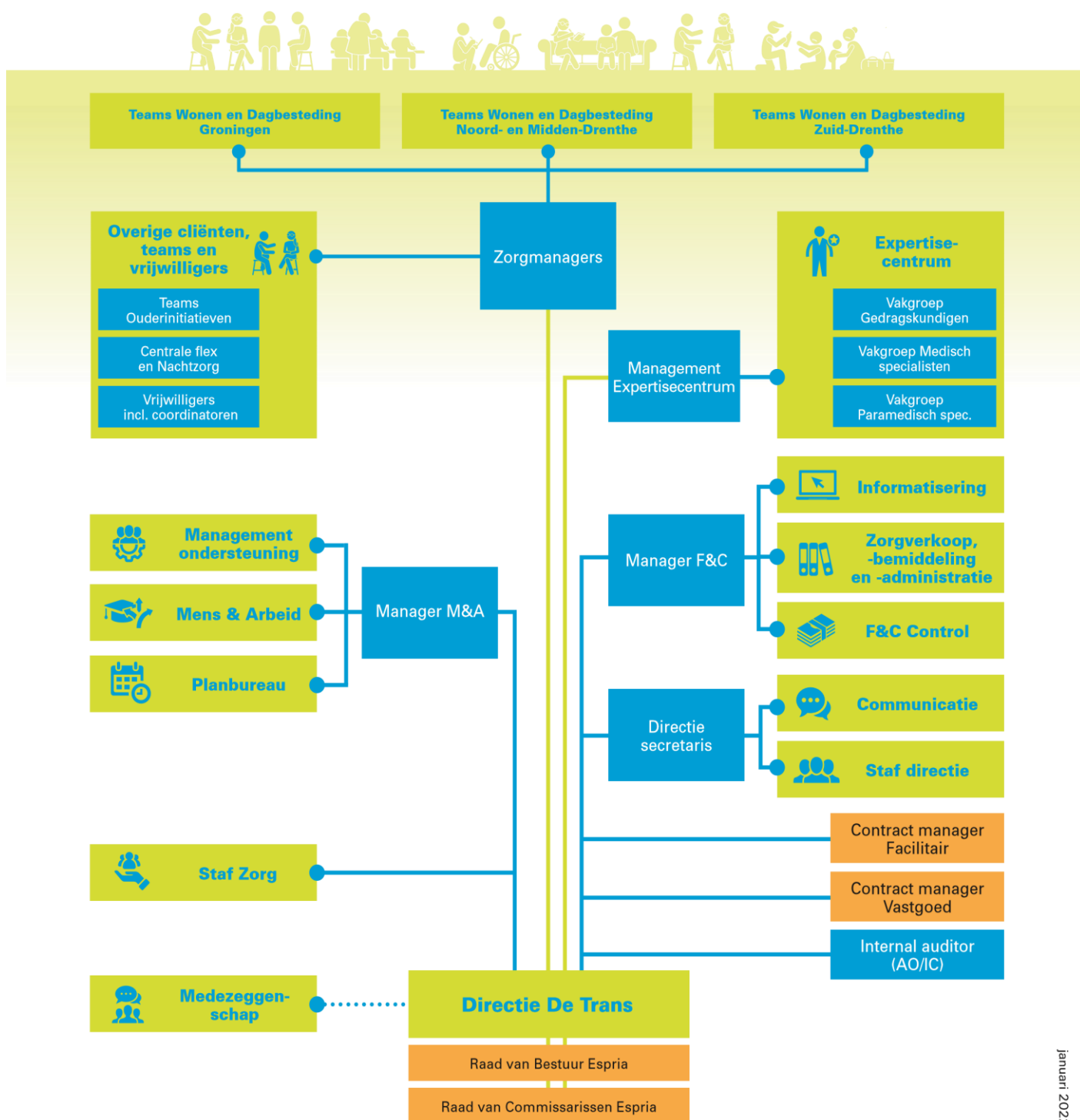
De Trans heeft een tweehoofdige directie, bestaande uit een directeur zorg en een directeur bedrijfsvoering. Op basis van hun aandachtsgebieden is een taakverdeling tussen de directieleden vastgesteld. De directie van De Trans voert periodiek overleg met de Raad van Bestuur van Espria. In 2021 hebben er diverse directiewissels plaatsgevonden binnen De Trans. In december 2021 is een nieuwe directie begonnen, met André Setz als Directeur Bedrijfsvoering en Petra de Rijke als Directeur a.i.

Binnen De Trans is er één leidinggevende laag tussen directie en zorgteams, bestaande uit zorgmanagers en zorgmanagers in opleiding. Het expertisecentrum heeft een eigen management en stuurt drie vakgroepen aan, namelijk gedragskundigen, medisch specialisten en paramedisch specialisten. Naast directie, zorgmanagers en management van het Expertisecentrum maken ook de manager Finance & Control, manager Mens & Arbeid en de bestuurssecretaris deel uit van het Managementteam (MT).

Het merendeel van de medewerkers vallen onder een van de stafmanagers (manager M&A, manager Finance & Control en directiesecretaris) vallen. De stafafdelingen Kwaliteit en Veiligheid, Administratieve Organisatie/ Interne Controle (AO/IC) en projectleiding blijven onder directe aansturing van de directie.

De directie voert periodiek overleg met de Cliëntenraad (CR) en de Ondernemingsraad (OR) van De Trans. De CR is vertegenwoordigd in de Centrale Cliëntenraad (CCR) van Espria. De OR is vertegenwoordigd in de Centrale Ondernemingsraad (COR) van Espria. In het afgelopen jaar waren de medezeggenschapsorganen betrokken bij diverse (beleids-)ontwikkelingen binnen de organisatie, waaronder het programma In Transitie en het coronabeleid.

Het nieuwe organogram van De Trans is opgenomen op de volgende pagina.



Organogram De Trans

4.3 Kerngegevens

4.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

De Trans biedt zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking. Vaak komt het voor dat naast een verstandelijke beperking ook sprake is van een lichamelijke beperking, psychiatrische stoornis, autisme of een aan autisme verwante stoornis.

Onze vormen van dienstverlening zijn:

Voor volwassenen:

- Begeleiding bij zelfstandig wonen;
- Wonen met 24-uurs ondersteuning;
- Dagbesteding in een dagcentrum;
- Dagbesteding op een werklocatie;
- Werkondersteuning, toeleiding naar betaald werk.

Voor kinderen en jeugdigen:

- Dagactiviteiten voor en behandeling van kinderen;
- Gezinsondersteuning (praktische en opvoedkundige ondersteuning);
- Dagopvang voor kinderen en jongeren;
- Logeren;
- Intensief logeren (deeltijd wonen);
- Wonen met 24-uursondersteuning.

Deze vormen van dienstverlening worden gefinancierd vanuit de Wet langdurige Zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet.

4.3.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

De kerngegevens van De Trans over 2021 zijn samengevat in de onderstaande tabel.

Kerngegevens	Aantal/bedrag	
Cliënten Wlz per einde verslagjaar		
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp/zorgprofiel met dagbesteding	442	cliënten
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp/zorgprofiel zonder dagbesteding	38	cliënten
Aantal cliënten met verblijf op basis van volledig pakket thuis (VPT)	n.v.t.	cliënten
Aantal cliënten met Modulair Pakket Thuis (MPT incl. WLZ cliënten die elders wonen)	218	cliënten
Aantal cliënten dat zorg inkoopt o.b.v. persoonsgebonden budget (PGB)	105	cliënten
Aantal cliënten extramurale behandeling (tijdelijke subsidieregeling)	n.v.t.	cliënten
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar, inclusief vroegere gezinsvervangende tehuizen	517	bedden / plaatsen

Productie Wlz gedurende het verslagjaar		
Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	162.809	dagen
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	13.218	dagen
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis (VPT)	n.v.t.	dagen
Aantal dagdelen dagbesteding	108.704	dagdelen
Omzet zorg o.b.v. Modulair Pakket Thuis (MPT incl. WLZ cliënten die elders wonen)	3.422.437	euro
Omzet zorg op basis van persoonsgebonden budget (PGB)	2.685.780	euro
Cliënten Wmo in het verslagjaar		
Aantal Wmo-cliënten in zorg op 1 januari van verslagjaar	293	cliënten
Aantal nieuw ingeschreven Wmo-cliënten in verslagjaar	29	cliënten
Totaal aantal Wmo-cliënten in zorg/behandeling in verslagjaar	319	cliënten
Aantal uitgeschreven Wmo-cliënten in verslagjaar	88	cliënten
Aantal Wmo-cliënten op 31 december van verslagjaar	264	cliënten
Cliënten Jeugdwet in het verslagjaar		
Aantal Jeugdwet-cliënten in zorg op 1 januari van verslagjaar	81	cliënten
Aantal nieuw ingeschreven Jeugdwet-cliënten in verslagjaar	28	cliënten
Totaal aantal Jeugdwet-cliënten in zorg/behandeling in verslagjaar	108	cliënten
Aantal uitgeschreven Jeugdwet-cliënten in verslagjaar	31	cliënten
Aantal Jeugdwet-cliënten op 31 december van verslagjaar	79	cliënten
Personeel		
	aantal personen	aantal fte
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.159	811

5 Bestuur en toezicht

De Trans maakt onderdeel uit van Espria. Espria is een zorgconcern met meerdere groepsmaatschappijen en ondersteunende bedrijfsonderdelen op het gebied van ICT, administratie, inkoop en facilitaire dienstverlening. De verschillende zorgorganisaties binnen Espria bieden verpleging, verzorging & thuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdgezondheidszorg, zorg aan mensen met een verstandelijke beperking, zorg op afstand en personenalarmering. Espria realiseert meerwaarde voor de aangesloten zorgorganisaties door samenwerking op het gebied van zorgkwaliteit, werkgeverschap, innovatie, kennisdeling en kosten-efficiënte ondersteuning. De grootschaligheid in het beheer ondersteunt zo de kleinschaligheid in de directe cliëntenzorg. Dit alles om cliënten zo lang mogelijk zelfstandig en in een zelfgekozen omgeving te laten functioneren en passende zorg te bieden. Hierbij is het welbevinden van cliënten het uitgangspunt.

5.1 Raad van Bestuur, directie en Raad van Commissarissen

Stichting Espria is statutair bestuurder van De Trans. De stichting kent twee statutaire organen: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De directies van de groepsmaatschappijen geven integraal leiding aan hun groepsmaatschappij. Zij zijn gevolmachtigden van de Raad van Bestuur. Binnen vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders stellen de directies een eigen beleidsplan en begroting op. Deze worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De directie is binnen de kaders van het jaarplan en de begroting integraal verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit van zorg, het gevoerde personeelsbeleid en een passende bedrijfsvoering. Daarnaast geeft zij samen met de andere directies invulling aan een zo groot mogelijke synergie en de realisatie van de gezamenlijke strategie van Espria. Over het gevoerde beleid legt de directie verantwoording af aan de Raad van Bestuur, die statutair verantwoordelijk is. Een verdere toelichting op de samenstelling en portefeuilleverdeling van de Raad van Bestuur is opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2021 van Espria.

In de besturingsstructuur van Espria wordt gewerkt met een Groepsraad. De directies van de groepsmaatschappijen participeren samen met de Raad van Bestuur in de Groepsraad waar strategisch beleid en kaders voor het concern als geheel en haar onderdelen worden vastgesteld. Rondom de Groepsraad is een aantal experttafels ingericht. Deze tafels adviseren over het beleid en de kaders voor het concern op strategisch niveau. De experttafels zijn gevormd rondom belangrijke strategische thema's, zoals onder andere kwaliteit en veiligheid, mens en arbeid, facilitaire zaken en vastgoed.

Espria heeft een Raad van Commissarissen. Deze Raad van Commissarissen voert het toezicht over het concern als geheel. Naast het monitoren van de realisatie van de afgesproken doelstellingen ziet de Raad van Commissarissen in het bijzonder toe op het functioneren van de Raad van Bestuur. Naast zijn toezichthoudende taken en de werkgeversrol adviseert de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur waar nodig. In het geconsolideerde jaarverslag van Espria over 2021 doet de Raad van Commissarissen verslag over zijn activiteiten en werkwijzen.

5.2 Normen voor goed bestuur

Voor alle groepsmaatschappijen binnen Espria gelden eenduidige normen voor professioneel bestuur, toezicht en zorgvuldige verantwoording. Hierdoor weten cliënten en verschillende relaties zich verzekerd van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. Een toelichting op het gevoerde beleid ten aanzien van bestuur en toezicht is opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2021 van Espria.

De honorering van bestuurders, toezichthouders, directeuren en andere functionarissen vindt plaats binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. De verantwoording hierover is opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2021 van Espria.