

Jaarverslag 2020

Inhoudsopgave

Bestuursverslag

1 Voorwoord	5
2 Strategie, beleid en praktijk	6
2.1 Meerjarenbeleid	6
2.2 Algemeen beleid verslagjaar	6
2.2.1 Corona	6
2.2.2 Risico's, kansen en onzekerheden	10
2.2.3 Innovatie	13
2.3 Samenleving en relaties met belanghebbenden	14
2.3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	14
2.3.2 Samenwerkingsrelaties en belanghebbenden	14
2.4 Kwaliteit en Veiligheid	15
2.5 Personeelsbeleid	17
2.6 Financieel beleid	19
3 Toekomstparagraaf	21
4 Profiel van de organisatie	23
4.1 Algemene identificatiegegevens	23
4.2 Structuur van de organisatie	23
4.3 Kerngegevens	24
4.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	24
4.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	25
4.3.3 Werkgebied	26
5 Bestuur, toezicht en medezeggenschap	27
5.1 Directie, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen	27
5.2 Normen voor goed bestuur	27
5.3 Medezeggenschap	27
5.3.1 Cliëntenraad	27
5.3.2 Ondernemingsraad	28

Jaarrekening

6 Jaarrekening	30
6.1 Jaarrekening	30
6.1.1 Balans per 31 december 2020	30
6.1.2 Resultatenrekening over 2020	31
6.1.3 Kasstroomoverzicht over 2020	32
6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	33
6.1.4.1 Algemeen	33
6.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling	37
6.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	38
6.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	38
6.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT	38
6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2020	39
6.1.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2020	46
6.1.7 Toelichting op de resultatenrekening over 2020	47
6.2 Overige gegevens	51
6.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	51
6.2.2 Nevenvestigingen	51
6.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	51

Bestuursverslag

1 Voorwoord

Dit is het Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording van Stichting De Trans, behorend tot Stichting Espria, over het jaar 2020. In dit document verstrekken we informatie en leggen we verantwoording af over de uitkomsten van het gevoerde beleid, de door ons verrichtte activiteiten en de daarmee gemoeide besteding van de middelen in 2020.

Net als voor andere zorgorganisaties, is het jaar 2020 voor De Trans gedomineerd door de problemen veroorzaakt door de coronapandemie. Tijdens de 'eerste golf' van coronabesmettingen in het voorjaar van 2020 konden we door het tijdig treffen van ingrijpende maatregelen corona-uitbraken binnen De Trans voorkomen. Er raakten 4 medewerkers besmet, maar geen enkele cliënt. Hoewel dit op zich verheugend was, betaalden onze cliënten en hun verwanten wel een hoge prijs omdat wekenlang geen bezoek mogelijk was. Tijdens de 'tweede golf' in het najaar en de winter is wel bezoek in onze woningen mogelijk gemaakt, zij het met beperkingen en onder strikte voorwaarden. Helaas deden zich tijdens de tweede golf wel coronabesmettingen binnen De Trans voor. Over het hele jaar genomen is op 4 locaties corona uitgebroken, waardoor woningen tijdelijk in quarantaine moesten. Rond de 50 cliënten zijn daarbij besmet geraakt en ongeveer 60 medewerkers hebben – voor zover bekend – corona doorgemaakt. Er was slechts één overlijden van een cliënt te betreuren waarbij corona een rol speelde, voor het overige zijn de getroffen cliënten en medewerkers weer hersteld. Velen kampen echter nog met meer of minder ernstige restverschijnselen, waardoor zij nog niet de oude zijn.

Wij zijn trots op onze medewerkers en vrijwilligers, die vanaf maart 2020 onder onbekende en moeilijke omstandigheden hun werk moesten doen. Wij zijn direct toen de pandemie Nederland bereikte in een structuur van 'eilanden' gaan werken om het verkeer tussen de verschillende locaties zoveel mogelijk te beperken. Dit betekende dat dagbestedingslocaties werden gesloten en de dagbesteding op de woningen werd gegeven. Het betekende ook dat medewerkers die normaal op meerdere locaties werkten, nu op één eiland werkten. Medewerkers moesten het onbegrip, de angst en de verwarring bij cliënten over alle veranderingen opvangen. Medewerkers in de ambulante zorg konden hun cliënten niet thuis bezoeken en moesten met alternatieve manieren van contact toch zo goed mogelijke ondersteuning blijven bieden. Een groot compliment aan iedereen die eraan heeft bijgedragen dat de zorgverlening ondanks alles doorging!

Ook een groot compliment voor de verwanten van onze cliënten. Wat was het voor hen moeilijk dat zij hun zoon, dochter, broer of zus wekenlang niet konden bezoeken. Uiteraard was er de mogelijkheid van (beeld-)bellen en af en toe een gesprekje over het tuinhok. Maar dat kon op geen enkele manier het fysieke contact, waar onze cliënten zo'n behoefte aan hebben, vervangen. Maar er was begrip en respect voor de maatregelen en iedereen probeerde zo goed en zo kwaad als het ging er het beste van te maken. We hebben gedurende het gehele jaar een korte lijn met de Cliëntenraad gehouden om de leden van de raad bij de ontwikkelingen zo goed mogelijk te betrekken en om van hen te horen hoe de maatregelen door verwanten werden ervaren.

Tot slot ook dank aan al die mensen om ons heen, die ons hielpen door deze moeilijke tijd heen te komen. Met lieve verrassingen om onze cliënten op te vrolijken of een gebaar van waardering voor onze medewerkers. Door toch spullen of diensten te leveren, ook al kon dat niet op de normale manier gebeuren. Maar vooral door ons het gevoel te geven dat we er in deze crisis niet alleen voor stonden.

Voor ons kwam corona op een heel ongelukkig moment. Wij hadden voor 2020 de uitvoering van een intensief programma van verandering en vernieuwing van De Trans op stapel staan en een deel van de tijd en energie die daarvoor nodig was, moest nu naar de bestrijding van de coronapandemie gaan. Maar het stemt ons tevreden dat het ons desondanks gelukt is nog een aanzienlijk deel van dit programma tot uitvoering te brengen. Bijvoorbeeld: de invoering van een nieuw besturingmodel met de benoeming van nieuwe zorgmanagers, aanscherping van de sturing op de bedrijfsvoering, voorbereiding van het project voor invoering van een nieuw functiehuis, ontwikkeling van een nieuwe structuur voor de medezeggenschap van cliënten, verbetering van de interne communicatie. Ook al was corona een ernstige verstoringende factor, 2020 is in die zin niet een 'verloren jaar' geworden.

Wat ons in 2020 niet is gelukt, is de gewenste en noodzakelijke verbetering van de bedrijfsvoering van De Trans. In tegendeel, mede door de effecten van de coronacrisis hebben we het jaar moeten afsluiten met een aanzienlijk financieel verlies. En dit ondanks een verbeterde sturing op de personeelsinzet en de financiële prestaties van de diverse organisatieonderdelen. De oorzaken van de financiële problemen zijn inmiddels helder in kaart: een lagere cliëntbezetting dan begroot, achterstand in het aanvragen van herindicaties bij verzwaring van de zorgvraag, hogere uitgaven voor personeel dan begroot (vooral voor uitzendkrachten) en een hoger ziekteverzuim dan begroot.

Voor 2021 is de opdracht: grotere effectiviteit in de sturing, zodat de balans tussen inkomsten en uitgaven wordt hersteld. In de hoop dat corona in 2021 onder controle komt en blijft, gaan we daar met hernieuwde energie aan werken.

Directie De Trans

2 Strategie, beleid en praktijk

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 nodigen we cliënten, verwanten, medewerkers en vrijwilligers breed in de organisatie uit om over missie, visie en kernwaarden van gedachten te wisselen. De bedoeling is om na de zomer van 2021 de nieuwe missie, visie en kernwaarden vast te stellen.

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 sinds medio 2020 samenhang en overzicht aangebracht in alle lopende en nog te starten projecten binnen De Trans. Alle strategisch relevante projecten worden vanaf die datum als onderdeel van het programma *In Transitie* uitgevoerd. Eventueel niet voorziene projecten die door een interne of externe oorzaak in de periode 2020 tot 2022 uitgevoerd moeten worden, worden aan het transitieprogramma toegevoegd. Zo wordt overzicht behouden en samenhang en voortgang geborgd. De uitvoering van dit programma staat onder leiding van een programmamanager.

Hieronder worden de belangrijkste thema's binnen het programma *In Transitie* per resultaatgebied benoemd:

resultaatgebied	thema
cliënten en verwanten (kwaliteit van zorg)	vernieuwen van het beleid op de verschillende expertisegebieden van De Trans (voorheen doelgroepen)
	ontwikkelen van het beleid op het gebied van vrijetijdsbesteding en ontspanning van cliënten
	kwaliteitsbeleid nauwer aansluiten op het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg
medewerkers en vrijwilligers	verbeteren van de personeelsplanning en roostering
	vernieuwen van het functiehuis
	bevorderen van vitaliteit en vermindering van verzuim
bedrijfsvoering	vernieuwen van de organisatie- en managementstructuur
	verbeteren van het sturen op prestaties
	verbeteren van het evenwicht tussen inkomsten en personele kosten
	verbeteren van de cliënt- c.q. bedbezetting
	verbeteren van de digitalisering
omgeving	beleid op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) expliciteren

2.2 Algemeen beleid verslagjaar

2.2.1 Corona

Corona binnen De Trans

Zoals alle zorgorganisaties, heeft De Trans in 2020 met corona te maken gehad. Tijdens de 'eerste golf' is een aantal medewerkers besmet geraakt, maar waren er geen besmettingen onder cliënten. Tijdens de 'tweede golf' is er in de periode augustus tot en met december wel in een aantal woningen een corona-uitbraak geweest onder cliënten en medewerkers. Dit was in Nooitgedacht, in Emmen en in Vlagtwedde. In totaal zijn in 2020 47 cliënten getroffen door het coronavirus. Gelukkig waren de klachten niet zo ernstig dat zij in het ziekenhuis of elders moesten worden opgenomen en konden zij in hun eigen woning worden verpleegd. Bij het overlijden van één cliënt speelde corona een rol, naast andere factoren. De overige cliënten zijn na kortere of langere tijd hersteld van de coronaklachten. Bij een deel van hen verliep het herstel echter zodanig moeizaam, dat een gericht revalidatieprogramma is ingezet om hen te ondersteunen. In totaal is van 57 medewerkers bekend dat zij in 2020 positief zijn getest op corona (medewerkers zijn niet verplicht om coronaklachten of testuitslagen met de werkgever te delen, het is dus mogelijk dat niet alle coronabesmettingen onder medewerkers bekend zijn). Overeenkomstig het landelijke beeld varieerden de klachten van licht tot ernstig, maar er was geen sprake van opnames op de intensive care of overlijdens. Uiteraard waren medewerkers met corona kortere of langere tijd niet inzetbaar. Maar er was ook veel uitval omdat medewerkers in quarantaine moesten vanwege besmettingen in hun gezin, of in afwachting waren van de uitslag van een coronatest. Dit heeft de personeelsbezetting gedurende het jaar sterk onder druk gezet, maar het is mogelijk gebleken om met de inzet van het eigen personeel en gekwalificeerde uitzendkrachten de continuïteit van de zorgverlening te garanderen.

Corona Preventie Team

In ons beleid gericht op de bestrijding van het coronavirus stond de grootst mogelijke veiligheid voor onze cliënten en medewerkers centraal. De maatregelen zijn afgestemd op het landelijk beleid, in het bijzonder de richtlijnen van het RIVM, en de afspraken binnen de Veiligheidsregio en het regionale netwerk voor acute zorg (ROAZ). Er is dankbaar gebruik gemaakt van de handreikingen en adviezen van brancheorganisatie VGN. Ook de frequente afstemming binnen het Espria-verband was zeer helpend. Een aantal besluiten over coronamaatregelen die alle groepsmaatschappijen aangingen zijn op Espria-niveau genomen. Ook konden we gebruik maken van de centrale inkoop van persoonlijke beschermingsmiddelen. De informatie over de ontwikkelingen binnen de verpleeghuizen van Espria was voor ons erg leerzaam, aangezien corona daar eerder de kop op stak en een grote impact had.

Toen duidelijk werd dat ook Nederland getroffen zou worden door de corona-pandemie, is eind februari binnen De Trans een Corona Preventie Team gevormd, bestaande uit vertegenwoordigers van directie, zorgmanagement, gedragskundigen, Medische Dienst, Facilitair Bedrijf en Afdeling Communicatie. Dit team kreeg de taak om de noodzakelijke acties in verband met de pandemie te coördineren en kreeg de bevoegdheid om alle relevante besluiten in dat kader te nemen. Het Corona Preventie Team onderhield de contacten met de betrokken externe partijen en zorgde ook voor de communicatie met cliënten, cliëntvertegenwoordigers en verwanten, medewerkers, vrijwilligers en derden over het coronabeleid van De Trans.

Eilandenstructuur en dagbesteding

Begin maart verergerde de situatie rond corona snel. Nederland ging in lock-down. Met ingang van 13 maart zijn we in de 7x24 uurszorg gaan werken in een structuur van 'eilanden'. Dat wil zeggen dat er voor elke woning een vast team van medewerkers en vrijwilligers is gevormd en dat het contact tussen de 'eilanden' zoveel mogelijk werd beperkt.

De dagbestedingslocaties van de Trans zijn vanaf maandag 16 maart gesloten en cliënten konden ook niet meer naar dagbestedingslocaties buiten De Trans gaan. Medewerkers van de dagbesteding zijn in een vaste verdeling ingezet op de woningen om samen met de medewerkers van de woningen voor een zo goed mogelijke daginvulling binnen het 'eiland' te zorgen. Dat gebeurde dan op de woning, of zo mogelijk met de gehele groep of delen van de groep van een 'eiland' in een andere ruimte (bijvoorbeeld de sportzaal). Ook konden de 'eilanden' gebruik maken van de ruimtes en materialen van de dagbestedingslocaties, maar wel volgens een dagelijks schema omdat er gedurende de dag niet gewisseld kon worden van groep en alles na gebruik goed schoongemaakt moest worden. Eind april is besloten de eilandenstructuur in ieder geval door te trekken naar 1 oktober. Dit om tijdig de zomerroosters van de medewerkers te kunnen maken en voldoende rust in de roostering te houden. Omdat na de zomer de 'tweede golf' van corona zich aandeed, is de eilandenstructuur opnieuw verlengd en deze is met de 'derde golf' in aantocht ook op het moment van schrijven (maart 2021) nog actueel.

Vanaf 2 juni is de dagbesteding voor externe cliënten (cliënten die alleen gebruik maken van de dagbesteding van De Trans, maar niet bij ons wonen) weer geleidelijk opgestart. De sluiting heeft een negatief effect gehad op de bezetting van de plaatsen voor externe dagbesteding: 12 cliënten keerden bij de heropening niet meer terug.

De cliënten die bij De Trans wonen bleven de dagbesteding op de woning krijgen, omdat bij het werken in gemengde groepen op de dagbestedingslocaties de besmettingsrisico's te groot waren en in veel locaties ook niet kon worden voldaan aan de regel van 1,5 meter afstand houden.

Bezoekregeling

In eerste instantie werd vanaf 13 maart bezoek van buiten aan de woningen zoveel mogelijk beperkt, vanaf 23 maart was in navolging van het landelijke overheidsbeleid in het geheel geen bezoek aan de woningen meer mogelijk, tenzij in geval van strikte noodzaak. Cliënten werden ondersteund om via een audio en-/of videoverbinding contact te houden met hun verwanten. Als woningen nog niet over apparatuur beschikten om te kunnen beeldbellen, werd daarin voorzien.

Op 6 mei versoepelde de overheid de lock-down en werd een aantal pilots gedaan waarin woningen (onder strikte voorwaarden) weer bezoek konden ontvangen. Het idee was dat vervolgens vanaf

15 juni verwanten op afspraak weer op alle woningen op bezoek konden komen, maar op verzoek van de Cliëntenraad is die datum vervroegd naar 5 juni. Voorwaarden voor bezoek waren o.a. maximaal twee bezoekers uit hetzelfde huishouden per cliënt, op afspraak, maximaal éénmaal per week, dragen van een mondkapje verplicht. Vanaf 1 juli mochten cliënten weer opgehaald worden voor een dag naar huis of een nacht logeren bij hun familie.

Tijdens de 'tweede golf' is bezoek aan cliënten mogelijk gebleven, zij het onder strikte voorwaarden: op afspraak, maximaal twee personen uit één huishouden (later één), maximaal éénmaal per week, met gebruik van beschermingsmiddelen.

Moet en spoed

Ook al was er sprake van strenge corona-maatregelen, bepaalde essentiële zorgactiviteiten moesten desondanks doorgaan. Als er sprake was van 'Moet en Spoed', dus van zorg die niet op een andere manier kon worden geleverd of uitgesteld kon worden, was er altijd de mogelijkheid om een afspraak op maat te maken. De zorgmanager stemde dan in een Multidisciplinair Overleg (MDO) af met de gedragskundigen en de Medische Dienst of er de keuze moest worden gemaakt om buiten de corona-afspraken om te gaan. Bijvoorbeeld om af te wijken van de eilandenstructuur voor bezoek van of naar ouders of voor een medische behandeling elders. Of om toch een fysiek overleg van het team of van medewerkers met verwanten te houden als de situatie daarom vroeg. Elke afwijking van het coronabeleid vanwege 'Moet en Spoed' werd uiteraard omgeven met maximale veiligheidsmaatregelen.

Ambulante zorg

De medewerkers van de ambulante zorg, die normaliter de cliënten thuis bezoeken, onderhielden vanaf 16 maart de contacten met cliënten zoveel als mogelijk telefonisch of online. Vanaf 18 mei werd deze maatregel versoepeld en werd weer geleidelijk met huisbezoeken gestart. Aan ambulant medewerkers werd een pakketje beschermingsmiddelen beschikbaar gesteld om de huisbezoeken veilig te laten verlopen. Tijdens de 'tweede golf' is het bezoek aan cliënten zoveel mogelijk doorgezet met inachtneming van de passende veiligheidsmaatregelen en als er geen sprake was van een coronabesmetting bij cliënten of hun huisgenoten.

Kinderdagcentrum

Het Kinderdagcentrum (KDC) De Vuurtoren en alle nevenvestigingen zijn met ingang van 16 maart gesloten. Dat betrof zowel de opvang overdag als de woensdagmiddag- en zaterdagopvang en het logeren. Er is alleen een uitzondering gemaakt voor een kleine groep van ongeveer 8 kinderen waarvoor het tijdelijk stoppen van de opvang als niet verantwoord is beoordeeld. Met de ouders van deze kinderen zijn afspraken gemaakt over een tijdelijke overbruggingsvoorziening. Met de overige ouders werd telefonisch of online contact onderhouden.

Met ingang van 11 mei is het KDC weer geleidelijk open gesteld voor kinderen jonger dan 13 jaar, parallel aan de heropening van de basisscholen. Vanaf 2 juni konden ook de kinderen van 13 jaar en ouder weer naar het KDC komen.

Tijdens de 'tweede golf' is het KDC open gebleven, maar wel met aangescherpte veiligheidsmaatregelen, bijvoorbeeld rond het halen en brengen van de kinderen.

Kantoren en vergaderlocaties

De kantoorlocaties van De Trans in Rolde en Emmen zijn met ingang van 24 maart zoveel mogelijk gesloten. Medewerkers werden verzocht zoveel mogelijk thuis te werken. Alle geplande bijeenkomsten en activiteiten georganiseerd door De Trans met cliënten en externe bezoekers in de maanden maart en april zijn geannuleerd. Fysieke vergaderingen zijn indien mogelijk vervangen door telefonische vergaderingen, en vervolgens door online vergaderingen met MS Teams.

Na de versoepeling van de coronamaatregelen in mei en juni is het gebruik van de kantoren en vergaderlocaties weer toegenomen. Ook omdat verplichte scholingen (bijvoorbeeld voor medicatieveiligheid of bedrijfshulpverlening) weer opgepakt moesten worden om de veiligheid van cliënten te waarborgen en risico's in de werksituaties te voorkomen. Toen in september de 'tweede golf' een feit was, zijn de kantoorlocaties opnieuw gesloten en dat is zo gebleven tot het eind van het jaar en doorlopend in 2021, op een uitzondering voor 'Moet en Spoed' na.

Medium Care voor cliënten met Corona

In Nooitgedacht is in het gebouw Stroetenweg 15 een Medium Care-afdeling ingericht met 10 bedden. Hier konden cliënten van De Trans met corona worden verpleegd. Het team van de afdeling werd samengesteld uit medewerkers die zich hiervoor beschikbaar hadden gesteld en gekwalificeerd waren. De afdeling was vanaf 1 april operationeel, maar hoefde gelukkig niet te worden gebruikt.

Toen in juni de ontwikkelingen rond het coronavirus gunstig bleken was er geen urgentie meer voor een aparte Medium Care afdeling en is deze per 1 juli opgeheven. Het beleid rond besmettingen van cliënten is toen ook aangepast. Vanaf dat moment was het uitgangspunt dat de cliënt bij een positieve test op corona-besmetting op zijn kamer of appartement zou worden verzorgd. Er bestond dan wel de mogelijkheid dat de gehele woning in quarantaine zou gaan. Het Medium Care-team bleef stand-by en kon worden ingezet wanneer de arts dit nodig vond. Zij ondersteunden dan tijdelijk het team op de woning waar de cliënt of meerdere cliënten in quarantaine waren. Bij verslechtering van de situatie van de cliënt, was er voor de arts de keuze om de cliënt op te laten nemen in het ziekenhuis of in een regionale medium care-voorziening. In een samenwerkingsverband met meerdere organisaties voor gehandicaptenzorg in Drenthe en Groningen waren hiervoor 30 bedden beschikbaar. Gelukkig hebben we daarvan tot op dit moment (april 2021) geen gebruik hoeven maken.

Opnamestop

Per 16 maart gold een opnamestop voor reguliere plaatsingen van nieuwe cliënten. Deze opnames werden in eerste instantie uitgesteld tot 6 april. Alleen bij spoed en crisis kon er worden afgeweken. Na opheffing van de lock-down in mei is het weer mogelijk geworden nieuwe cliënten op te nemen, uiteraard mits zij coronavrij waren. De doorlopende corona-maatregelen en aan corona gerelateerde problemen in de bezetting van de teams werkten echter belemmerend voor een snelle herbezetting van opgevallen plaatsen. Verwanten van nieuw te plaatsen cliënten vonden de corona-situatie soms ook erg spannend en een reden om niet tot plaatsing over te gaan of aan te dringen op uitstel. In sommige gevallen is aangeboden om te testen voor inhuizing.

Beschermingsmiddelen

In de eerste maanden van de coronacrisis waren persoonlijke beschermingsmiddelen voor de medewerkers, en in het bijzonder de medische mondkapjes, schaars. Dat was een landelijk probleem. Er waren binnen Espria voldoende medische beschermingsmiddelen op voorraad om in te zetten bij een uitbraak. Maar voor preventief gebruik moesten medewerkers hun toevlucht nemen tot katoenen herbruikbare mondkapjes. Medewerkers, cliënten en vrijwilligers hebben een flinke voorraad van deze mondkapjes gemaakt, zodat deze in ruime mate binnen de organisatie konden worden verspreid.

Na de zomer waren er ook voor de gehandicaptenzorg voldoende persoonlijke beschermingsmiddelen beschikbaar. Espria kocht de middelen grootschalig in zodat voor de groepsmaatschappijen voldoende voorraad voorhanden was.

Gezien de besmettingshaarden die tijdens de tweede golf op meerdere locaties ontstonden, is begin oktober besloten voor medewerkers het dragen van medische mondneusmaskers Type II R tijdens de dienst verplicht te stellen.

Testen

Het testen van cliënten is in alle gevallen verzorgd door de eigen Medische Dienst van De Trans in de eigen vertrouwde woonomgeving van de cliënt, om zo goed mogelijk rekening te kunnen houden met de belevingswereld van de cliënt en de impact voor hem of haar zo goed mogelijk te kanaliseren. Besloten is in eerste instantie geen sneltests voor de cliënten in te zetten, omdat het voor hen erg belastend zou zijn om bij een negatieve uitslag van de sneltest opnieuw een 'normale' test te moeten ondergaan. In het laatste kwartaal is soms op indicatie van de arts een sneltest ingezet als snelle screening van een cliëntengroep als één van de cliënten met corona was besmet. In de berichtgeving aan medewerkers is veel aandacht besteed aan de noodzaak om bij klachten die op corona zouden kunnen duiden direct te testen. In Noord-Nederland kwam het tekort aan test-capaciteit, waardoor lange wachttijden ontstonden, wat minder voor dan elders in het land. Wanneer medewerkers en stagiaires van De Trans niet binnen 24 uur via de GGD getest konden worden, konden zij zich vanaf begin oktober zonder afspraak laten testen in de teststraat van Espria aan de Korenmaat in Assen.

Communicatie

Belangrijke besluiten over corona-maatregelen zijn zoveel mogelijk door medewerkers direct mondeling gecommuniceerd aan cliënten en verwanten. De berichten werden vervolgens per brief of e-mail bevestigd. Communicatie per e-mail had de voorkeur, omdat het bericht dan veel sneller bij de ontvanger was dan per brief.

Voor cliënten was het vaak moeilijk om de informatie over corona te verwerken en de coronamaatregelen te begrijpen. Om medewerkers te ondersteunen bij het bespreken daarvan met cliënten is een toolkit ontwikkeld, bestaande uit een instructiekaart, een gesprekskaart en tips voor de toepassing. De toolkit is gemaakt door de vakgroepen logopedie en gedragskundigen, het Leercentrum en de Afdeling Communicatie. Samen met twee ambulant begeleiders is de informatie ook op maat gemaakt voor ambulante cliënten.

Voor de medewerkers heeft het Corona Preventie Team regelmatig een nieuwsbericht op intranet gepubliceerd met een update van de situatie, die ook naar alle medewerkers werd gestuurd op hun e-mailadres. Vervolgens is ook alle relevante informatie over de coronaaanpak en maatregelen gebundeld in een speciale intranetpagina 'Corona-Info'. Op deze pagina was bijvoorbeeld het protocol te vinden voor wat te doen als bij een cliënt een corona-besmetting werd vermoed, maar ook instructie-video's over het gebruik van beschermingsmiddelen en informatie over de vaccins.

Vanaf 20 april konden cliëntvertegenwoordigers en verwanten het coronabeleid van De Trans volgen op een speciale nieuwspagina op de website van De Trans. Ook is toen een speciale telefoonlijn geopend voor vertegenwoordigers of verwanten waar zij terecht konden met zorgen of vragen over het coronavirus en de maatregelen die De Trans heeft genomen.

De directie heeft de maatregelen maandelijks met de Cliëntenraad afgestemd, en bij een aantal besluiten (zoals de verlenging van de eilandenstructuur met dagbesteding op de woning en aan-passing van de bezoeksregeling) is de Cliëntenraad vooraf om instemming gevraagd.

In de zomerperiode zijn de communicatie-activiteiten rondom corona afgeschaald, maar in september weer opgeschaald naar het niveau van het voorjaar. In de periode oktober – december werd in de corona-updates ook het nieuws over de actuele stand van de besmettingen binnen De Trans gedeeld. En tegen het eind van het jaar is ook bericht over wat er toen bekend was over de vaccinatiecampagne van 2021. Er is een enquête onder medewerkers verspreid om een indruk van de vaccinatiebereidheid te krijgen.

ICT-aspecten

Door de coronacrisis ontstond onverwacht een grote behoefte aan thuiswerken en digitaal vergaderen. Hiervoor is MS Teams in gebruik genomen. Deze toepassing biedt naast veilig beeldbellen ook veel andere functionaliteiten en zal deel gaan uitmaken van de nieuwe digitale werkomgeving die binnen Espria in voorbereiding is.

Door beperkingen in de toegang tot woningen, bijvoorbeeld voor installatiewerk, moest de planning van enkele 'technische' projecten worden aangepast, met een latere einddatum. Bijvoorbeeld de nieuwe domocavoorziening voor Leeuwerikenveld.

Financiering van zorg tijdens de coronacrisis

Op landelijk niveau zijn afspraken gemaakt over de financiering van de zorgverlening tijdens de coronacrisis. Uitgangspunt was dat eventuele nadelige financiële effecten van de coronacrisis voor zorgaanbieders werden geneutraliseerd. Kort samengevat hielden de afspraken het volgende in:

1. eventuele extra kosten als gevolg van de coronacrisis werden vergoed;
2. inkomstenderving werd door de zorgkantoren en gemeenten gecompenseerd, als er minder zorg kon worden geleverd of als zorg op een andere manier werd geleverd dan overeengekomen was.

Niettemin is de financiële impact van de coronacrisis voor De Trans groot. Hier wordt in paragraaf 2.2.2 (Risico's, kansen en onzekerheden) nader op ingegaan.

Lessen uit de coronacrisis

Wat hebben we geleerd van de coronacrisis? In het najaar is onder medewerkers een enquête gehouden over de ervaringen tijdens de coronacrisis. Ook met de Ondernemingsraad en Cliëntenraad is deze bijzondere periode geëvalueerd. Tevens is in Espria-verband een analyse gedaan van wat de coronacrisis ons heeft gekost, maar ook wat het ons heeft opgeleverd aan nieuwe ervaringen en kennis waarmee we mogelijk ons voordeel kunnen doen voor de zorgverlening in de toekomst.

Medewerkers gaven aan dat corona tot veel onrust en onzekerheid bij cliënten heeft geleid, maar ook bij henzelf. Er is een hoge werkdruk ervaren, er moest veel worden geïmproviseerd, er was veel drukte met de dagbesteding op de woning en dat kostte veel energie. Bijna 80% van de medewerkers gaf aan dat zij hun werkzaamheden tijdens de coronaperiode anders invulden dan voorheen. Anderzijds waren er ook positieve ervaringen: de saamhorigheid, de nauwere samenwerking met collega's die normaliter op grotere afstand staan en de uitdaging om oplossingen te vinden voor nieuwe problemen. Ruim 70% van de medewerkers gaf aan dat zij – mede dankzij de eilandenstructuur – wel vonden dat zij veilig hebben kunnen werken, al was in het begin het gebrek aan beschermingsmiddelen problematisch.

Voor de zorgverlening aan cliënten zijn de twee belangrijkste lessen uit het werken in de eilandenstructuur met de dagbesteding op de woning:

1. Voor sommige cliënten werkte dit positief, omdat er meer rust was in de dagstructuur met minder overgangen en minder tijdsdruk (bij het opstaan bijvoorbeeld). Voor andere cliënten werkte het juist negatief, omdat zij last hadden van de drukte op de woning en de extra prikkels die dat gaf, en/of omdat zij de vaste structuur van de dagbesteding op een andere locatie misten. Daaruit hebben we de conclusie getrokken dat het niet goed is om straks weer zonder meer terug te gaan naar 'normaal'. In plaats daarvan moet per cliënt goed worden bekeken wat het beste bij hem of haar past.
2. De periode dat geen bezoek aan cliënten mogelijk was, was voor cliënten en verwanten (en daarmee ook voor medewerkers) bijzonder zwaar. Het gemis van het fysieke contact met familie was enorm. De algemene reactie hierop was: "dit nooit weer". Gedurende de tweede golf is daarom gewerkt met een bezoeksregeling op maat, waarbij onder strenge voorwaarden wel bezoek aan cliënten mogelijk bleef, uiteraard met uitzondering van situaties waarin een woning vanwege actuele coronabesmettingen in quarantaine was.

De communicatie vanuit het Corona Preventie Team is over het algemeen positief gewaardeerd qua relevantie, duidelijkheid en snelheid. Als verbeterpunten zijn onder meer genoemd dat de uitwerking van maatregelen meer op maat zou kunnen worden gemaakt voor de verschillende doelgroepen van De Trans en dat er meer eenduidigheid zou moeten zijn in de richtlijnen van het Corona Preventie Team en de aansturing door het management.

2.2.2 Risico's, kansen en onzekerheden

Impact coronavirus op de resultaatontwikkeling: geen grote financiële risico's, wel onzekerheid

In paragraaf 2.6 wordt nader ingegaan op het financieel beleid waarbij ook de ontwikkeling in de financiële kengetallen wordt weergegeven. De financiële positie van De Trans is gezond. Ondanks dat De Trans het jaar 2020 met een negatief resultaat afsluit, heeft De Trans een voldoende balanspositie. De beschikbare liquiditeit wordt toereikend geacht voor 2021 en wordt maandelijks gemonitord. Waar van toepassing wordt voldaan aan bankconvenanten. Hieruit volgen geen materiële financiële risico's. De Trans heeft verder als beleid geen gebruik te maken van (afgeleide) financiële instrumenten ter afdekking van financiële risico's. Daarmee doen ook deze risico's zich niet voor.

Ten tijde van het opstellen van de begroting 2021 werd verwacht dat 2021 een jaar van herstel zou zijn met bijpassende ambitie. De tweede golf van het coronavirus was wel aan de orde, maar met de ervaring van de eerste golf waren wij beter voorbereid hoe te handelen. Deze werd vrijwel direct gevolgd door een groeiende derde golf waarmee voorbereidingen op een zwart scenario in de zorg noodzakelijk waren. In 2020 bleven de gevolgen van het coronavirus voor De Trans in eerste instantie beperkt, maar de effecten van de pandemie hebben zich gedurende het jaar en begin 2021 ook in grotere mate bij De Trans voorgedaan. De impact op cliënten, verwanten en medewerkers was groot. Daarnaast is door corona sprake geweest van een zeer lage instroom van nieuwe cliënten. Dit bemoeilijkt het herstel van bedbezetting en dus productiviteit. Dit heeft directe gevolgen voor de resultaatontwikkeling, met name door minder geleverde zorg, extra inzet van personeel, hoog verzuim, daaraan verbonden inzet van personeel niet in loondienst en extra kosten voor onder andere schoonmaak en beschermingsmiddelen.

Naar verwachting zal pas later in het jaar sprake zijn van herstel. Dit vraagt extra aandacht. De resultaatontwikkeling 2021 is hierdoor onzeker. Voor 2021 zijn de toezeggingen met betrekking tot de compensatie van gedeerde omzet en meerkosten door de zorgkantoren geborgd via de NZa-beleidsregels. Bij de overige financiers is voor 2021 sprake van een compensatieregeling voor meer-kosten als gevolg van Covid-19.

De Raad van Bestuur en de directies van de groepsmaatschappijen (waaronder De Trans) hebben intensief overleg over de uitdagingen die deze pandemie met zich meebrengt en hoe zij deze het hoofd kunnen blijven bieden. Coronagerelateerde effecten zijn een regulier onderdeel geworden van de resultaat- en liquiditeitsontwikkeling, maar er is ook verder vooruitgekeken. Onder begeleiding van een coördinerende raad is een strategische heroriëntatie uitgevoerd, gericht op een toekomst met corona. Aan de hand van externe ontwikkelingen en beschikbare informatie hierover is beoordeeld in hoeverre de pandemie een wijziging van de strategie betekent. De strategie van Espria is gevormd vanuit een aantal pijlers, te weten steeds merkbaar betere zorg voor onze cliënten, vitale medewerkers en goed werkgeverschap, meerwaarde van IT in de zorg en financiële stabiliteit. De conclusie vanuit deze heroriëntatie is dat Espria zich richt op de juiste strategische thema's en dat deze koers weinig bijsturing behoeft. Belangrijk blijft om hierin de juiste prioritering te kiezen en executiekracht te borgen. In het Jaarplan 2021 van De Trans is hier extra aandacht voor en de uitvoering van het beleid is hier vooral op gericht.

Ten behoeve van de verwachte resultaat- en liquiditeitsontwikkeling worden voortdurend inschattingen gemaakt over de duur van deze pandemie, de mogelijke afname van de bezetting in de woningen voor langdurige zorg, de kosten voor het beschikbaar houden van voorzieningen voor coronapatiënten, de impact van het sluiten van dagbestedingslocaties, de verwachte stijging van het verzuim onder personeel, de mate waarin de inzet van personeel kan meebewegen, maar ook in hoeverre kostenverhogende maatregelen of gedeerde omzet door onze financiers vergoed worden. Daarbij sluiten wij aan bij gepubliceerde compensatieregelingen van toepassing voor de verschillende financieringsstromen.

Op basis van de huidige gezonde financiële balanspositie, de huidige beschikbare liquiditeit van De Trans en de toezeggingen vanuit met name de zorgkantoren en gemeenten om de bestaande regelingen voor compensatie te verlengen, stelt de Raad van Bestuur vast dat deze pandemie geen risico vormt voor de continuïteit van Stichting De Trans en acht zij waardering op basis van de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd. Zeker is wel dat de rendementsontwikkeling van De Trans in 2021 wordt geraakt. In 2021 zal de resultaat- en liquiditeitsontwikkeling kortcyclisch en op basis van relevante KPI's worden gemonitord.

Jaarplan 2020

Naast de coronapandemie, komen de risico's voor De Trans vooral voort uit problemen op het gebied van cliëntenzorg, zorg voor medewerkers en financiën, die in 2019 intensief zijn onderzocht. Vervolgens is een begin gemaakt met verbeteringen met als doel de basis op orde brengen en een duurzaam effect bereiken. Het Jaarplan 2020 beoogde hier met volle kracht mee door te gaan en focus te houden op de essentiële speerpunten. Dat zijn:

1. basis op orde op gebied van kwaliteit en veiligheid van cliënten;
2. herijking van het doelgroepenbeleid;
3. vernieuwing van de personeelsplanning en roostering;
4. aanpassing van het functiehuis.

Helaas hebben wij, als direct gevolg van corona, niet aan deze doelen kunnen werken op de manier die wij ons hadden voorgenomen.

Maar uiteraard had de veiligheid van onze cliënten en medewerkers de hoogste prioriteit.

Hierna beschrijven wij hoe ondanks de belemmeringen van de coronacrisis toch aan de gestelde doelen is gewerkt en welke resultaten zijn behaald.

Vernieuwing van de organisatie- en managementstructuur

In 2019 is besloten tot vernieuwing van de zorgorganisatie van De Trans. De oude structuur telde vier lagen: directie – divisie manager – unithoofd (soms ondersteund door coördinatoren c.q. teamleiders) – teams. De nieuwe structuur kent drie lagen: directie – zorgmanagers – teams, en geen coördinatoren of teamleiders meer. Hiermee zijn de communicatielijnen verkort.

In het voorjaar van 2020 vond de werving en selectie van de zorgmanagers plaats. Het resultaat hiervan was dat 8 van de voormalige unithoofden zijn benoemd tot zorgmanager en dat daarnaast

5 externe kandidaten op deze functie zijn benoemd (waarvan één ad interim). Tevens is een drietal interne kandidaten aangesteld als zorgmanager in opleiding, om zich in een traject van werken en leren onder supervisie van een ervaren zorgmanager in dit vak te bekwamen. Per 1 september 2020 is het nieuwe team van zorgmanagers van start gegaan in een nieuwe verdeling over expertisegebieden en regio's.

Door het vervallen van de functie van manager Expertisecentrum is eveneens per 1 september 2020 voor dit organisatieonderdeel een nieuwe aansturing gerealiseerd door middel van de benoeming van vakgroepvertegenwoordigers en vakgroepcoördinatoren. Het

Expertisecentrum kent vakgroepen voor de medici en verpleegkundigen, voor de gedragswetenschappers en voor de paramedici en overige behandelaren en gespecialiseerde zorgverleners. De vakgroepvertegenwoordigers zijn het eerste aanspreekpunt voor beleidsvraagstukken en vertegenwoordigen hun vakgroep in het MT-overleg. De coördinatoren dragen zorg voor de coördinatie van de werkzaamheden van de vakgroep en de dagelijkse gang van zaken.

Per 1 juni 2020 is de vacature van manager Mens & Arbeid ingevuld en daardoor kon op 1 september het nieuwe managementteam (MT) van De Trans in een complete samenstelling van start gaan. Het MT bestaat uit: directie, zorgmanagers, vakgroepvertegenwoordigers, manager Mens & Arbeid, manager Finance & Control en de managementsecretaris. Er is een introductie- en inwerkprogramma samengesteld, met ruimte voor onderlinge kennismaking en teamontwikkeling, voor instructie over de werking van systemen en processen en voor verdieping op inhoudelijke thema's. Helaas was het door corona slechts in zeer beperkte mate mogelijk om fysiek bijeen te komen. Dat heeft met name de uitvoering van de programmaonderdelen gericht op teambuilding en samenwerking bemoeilijkt. In 2021 zal hier alsnog in worden voorzien door middel van een gericht management development programma voor de MT-leden. De nieuwe invulling van de managementposities heeft ook geleid tot een nieuwe overlegstructuur en vernieuwing van andere bestuurlijke processen. Voor de voornaamste beleidsterreinen zijn uit het MT portefeuillehouders benoemd, die samen met andere betrokkenen van de staf en ondersteunende diensten beleidsvoorstellen voorbereiden voor bespreking in het MT en vervolgens besluitvorming. Hiermee is dan ook de aansluiting van de staf en ondersteuning binnen het zorg-proces geborgd. De implementatie en nazorg hiervan wordt medio 2021 afgerond.

In maart 2021 is Peter Kamsma gestopt als directeur bedrijfsvoering van De Trans. Ter overbrugging van de periode tot de benoeming van een nieuwe directeur bedrijfsvoering is Anne-Marie Jasper aangesteld als directeur bedrijfsvoering ad interim, waarbij zij zich vooral zal richten op de sturing op een gezonde bedrijfsvoering.

Vernieuwing van het beleid expertisegebieden (voorheen doelgroepen)

In 2020 is gestart met de vernieuwing van het beleid met betrekking tot de (groepen) cliënten die we willen bedienen.

Voor de verdere ontwikkeling van het beleid worden binnen De Trans naast de reguliere zorg voor cliënten met een verstandelijke beperking vijf expertisegebieden onderscheiden:

1. Licht Verstandelijk Beperkt (LVB)
voor cliënten met een lichte verstandelijke beperking en bijkomende problematiek;
2. Moeilijk Verstaanbaar Gedrag (MVG - voorheen Intensief)
voor cliënten met een lichte tot (zeer) ernstige verstandelijke beperking en gedragsproblematiek;
3. Ernstig Verstandelijk en Meervoudig Beperkt (EVMB)
voor cliënten met (zeer) ernstige verstandelijke beperkingen of (zeer) ernstige meervoudige beperkingen;
4. Ernstige ontwikkelingsproblematiek bij kinderen en jongeren (K&J)
voor kinderen en jongeren van 0 tot 18 jaar met een ontwikkelingsachterstand en/of verstandelijke, motorische, lichamelijke, zintuiglijke beperkingen en psychiatrische problematiek;
5. Ouderdomsproblematiek (Ouderen)
voor cliënten met een verstandelijke beperking en ouderdomsverschijnselen op geestelijk en/of lichamelijk niveau.



Voor elk expertisegebied wordt in 2020-2021 een plan gemaakt waarin de zorgvisie wordt beschreven en wat er nodig is om die te realiseren (bijvoorbeeld op het gebied van methodieken, personeel en vastgoed). Dit mondt voor elk expertisegebied uit in een businesscase, waarin aangegeven wordt hoe een gezonde bedrijfsvoering wordt gerealiseerd. Tenslotte wordt in een transitieplan aangegeven welke veranderingen concreet nodig zijn en hoe van de huidige situatie wordt toegewerkt naar de gewenste situatie. Eind 2020 kon voor vier van de vijf expertisegebieden worden gestart met het samenstellen van de businesscase. De verwachting is dat de businesscases medio 2021 worden opgeleverd.

Transitie MVG (Intensief) tijdelijk gestopt

Vooruitlopend op het totale project met betrekking tot de expertisegebieden, was al een transitie voor de unit Intensief (nu MVG) ingezet. Het transitieproces is medio 2020 tijdelijk stopgezet, omdat bleek dat noodzakelijke voorwaarden nog onvoldoende aanwezig waren om uiteindelijk tot een succesvolle transitie te komen. Zodra dat kan krijgt het transitieproces een passend vervolg als integraal onderdeel van het project Expertisegebieden. Naar verwachting zal in het tweede kwartaal van 2021 opnieuw worden gekeken naar de plannen en worden beoordeeld hoe verder te gaan met de transitie MVG.

Beleid vrije tijd en ontspanning

Medio 2020 is een onderzoek gestart om het beleid met betrekking tot vrije tijd en ontspanning van cliënten te vernieuwen. Het was een nadrukkelijke wens van de Cliëntenraad dat hier nader aandacht aan zou worden besteed. De resultaten van dit onderzoek zullen de basis vormen voor de herinrichting van de organisatie, het palet aan mogelijkheden op gebied van vrije tijd en ontspanning en de financiering hiervan. De uitwerking en implementatie voor de voorstellen vindt grotendeels in 2021 plaats.

Aansluiting op Kwaliteitskader

In het kwaliteitsbeleid is aangesloten op de bouwstenen van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg: persoonsgerichte zorg, teamreflectie en gebruik van cliëntervaringen.

- Persoonsgerichte zorg houdt in dat de zorg in dialoog met cliënten en hun naasten wordt afgestemd op de individuele behoeften van de cliënt. Om die behoeften goed in kaart te brengen hanteren wij onder meer de methoden ‘Vraagpatronen’ en ‘Turbo-beeldvorming’. De verdere implementatie hiervan vindt plaats in het project Expertisegebieden.
- Teamreflectie wordt ingebouwd in de structurele teamoverleggen. Daarnaast zal dit aspect meegenomen worden in het project Teamontwikkeling en zelforganisatie, dat in 2021 of 2022 zal worden gestart.
- Cliëntervaringen worden individueel gemeten bij de jaarlijkse evaluatie van het ondersteuningsplan van de cliënt. Aanvullend is in 2019 is een Transbrede cliëntervaringsmeting uitgevoerd met het meetinstrument van onderzoeksbureau Customeyes. Deze meting wordt in 2020 en 2021 herhaald. In het Kwaliteitsrapport van De Trans over 2020 wordt nader op de resultaten van de cliëntervaringsmeting ingegaan.

Voor meer informatie hierover wordt verwezen naar hoofdstuk 2.4 Kwaliteit en veiligheid.

M&A-thema's

In het Jaarplan 2020 namen drie thema's op het gebied van Mens & Arbeid (M&A) een belangrijke plaats in:

1. Vernieuwing van de personeelsplanning en roostering, met onder meer als resultaten een nieuw Roosterhandboek en monitoring via de zogenaamde Gouden driehoek overleggen.
2. Vernieuwing van het functiehuis, om te komen naar een kleinere set van meer generalistische functies, een betere aansluiting op de expertisegebieden die in ontwikkeling zijn en betere voorwaarden voor zelforganisatie binnen teams.
3. Verdere invulling van het beleid gericht op vitaliteit en goed werkgeverschap, onder meer door middel van het Vitaliteitsplein voor medewerkers en aanscherping van het verzuimbeleid.

In hoofdstuk 2.5 over het personeelsbeleid wordt hier nader op ingegaan.

Verbeteren sturing op prestaties

De tegenvallende financiële resultaten van De Trans in de afgelopen jaren waren aanleiding om de sturing op de prestaties te versterken. Daarvoor is de stuurinformatie verbeterd. Managers beschikken nu over een dashboard, waarin zij de belangrijkste gegevens over kosten en opbrengsten voor hun eigen organisatieonderdeel duidelijk krijgen gepresenteerd. Ook is de begrotingssystematiek verbeterd. Door middel van periodieke ‘prestatieoverleggen’ wordt de voortgang op de belangrijkste prestatie-indicatoren gemonitord. Hierbij wordt geleidelijk de slag gemaakt van terugkijken en verklaren waarom resultaten wel of niet zijn behaald, naar vooruitkijken en beargumenteerd voorspellen hoe ontwikkelingen zullen verlopen. Dit heeft in 2020, mede vanwege de financiële effecten van de coronacrisis, voorts nog niet geheel tot de gewenste resultaten geleid. Meer hierover in het hoofdstuk 2.6 Financieel beleid.

Verbeteren evenwicht tussen inkomsten en personele kosten

In het project Capaciteitsplanning en roostering is een tool ontwikkeld waarmee de kosten van de personeelsinzet per woning worden gerelateerd aan de inkomsten uit de ZZP-vergoedingen en meerzorg van de cliënten van die woning. Daarmee ontstaat inzicht in wat maximaal aan personeel kan worden ingezet en waar sprake is van onder- of overschrijdingen. Dit geeft ook een betere basis om te sturen.

Verbeteren cliënt- en bedbezetting

In de tweede helft van 2019 en doorlopend in de eerste maanden van 2020 was de cliëntbezetting van de woningen relatief laag. Er was sprake van leegstand vanwege een mismatch tussen wachten-den en vrijgekomen plaatsen, versterkt door personele problematiek. Tijdens de coronaperiode moesten vervolgens opnames worden uitgesteld, waardoor de leegstand verder toenam. Na de zomer van 2020 is gewerkt aan herbezetting van lege plaatsen door interne verschuivingen van capaciteit en versterking van de zorgbemiddelingsfunctie. Er is een plan gemaakt met een nauwkeurige planning van de voorgenomen plaatsingen van nieuwe cliënten. De realisatie daarvan werd wekelijks gemonitord. Uit die monitor blijkt dat opnames door allerlei verschillende onvoorziene oorzaken regelmatig voor kortere of langere tijd moesten worden uitgesteld. Die oorzaak kon bij de op te nemen cliënt liggen (bijvoorbeeld: bij nader inzien toch voorkeur voor een andere plek dan die beschikbaar is, of willen wachten tot corona voorbij is), maar lag ook vaak bij De Trans zelf (bijvoorbeeld: team onderbezet wegens ziekte, sleutelfunctionarissen niet tijdig betrokken bij opnameplan, noodzakelijke opknapbeurt van het appartement niet op tijd gereed). Voor 2021 leggen wij de focus op het voorkomen van vertragingen in de herbezetting van vrijgekomen plaatsen als het gaat om factoren die door onszelf te beïnvloeden zijn.

Informatiebeveiliging

Het informatieveiligheidsmanagement richt zich in grote lijnen op twee doelen: (1) voldoen aan de gestelde normen zoals NEN 7510, en (2) beheersing van risico's. Waar in vorige jaren het voldoen aan de normen centraal werd gesteld was in 2020 de aandacht meer gericht op risicobeheersing. De periodieke rapportages benoemen de belangrijkste risico's en de daaruit voortvloeiende maatregelen. Daarmee zijn we beter 'in control' ten aanzien van informatieveiligheid en hebben we beter zicht op resterende verbeterpunten en de vorderingen daarin.

Per eind 2020 kunnen we onder meer vaststellen:

- uit meldingen van datalekken valt af te leiden dat de meldingsbereidheid bij De Trans voldoende is;
- verbeterpunten zoals applicatie-autorisaties en testprocedure zijn naar tevredenheid afgehandeld;
- wettelijke vereiste logging is in ruwe vorm gerealiseerd; een vaste periodieke rapportage wordt nog ontwikkeld;
- privacyanalyses (DPIA's) zijn een vast onderdeel geworden bij projecten die raken aan vertrouwelijke gegevens;
- voor inzet van camera's en andere zorgtechnologie is een beleidsdocument vastgesteld.

Digitaal aan Zet

In het verslagjaar is binnen Espria het programma Digitaal aan Zet gestart. De Trans neemt deel in dit project. Ook specifieke wensen van De Trans worden hierin betrokken. Hiervoor is een intern gebruikersplatform in het leven geroepen: de Digitale Voortrekkers. Onderdeel van het project is een grondige vernieuwing van de digitale werkplek. Dit zal onder andere opleveren dat de mede-werker niet langer afhankelijk is van citrix-werkplekken en bijvoorbeeld afwisselend op verschillende mobiele apparaten kan werken. De groepsaccounts zullen verdwijnen. Nieuwe functies, zoals beeldbellen en veilig mailen, zullen in de nieuwe werkomgeving worden opgenomen. Ook werken met foto's en video-opnames zal eenvoudiger worden.

Vanwege de coronacrisis kon in 2020 een voorgenomen reductie in telewerken niet worden doorgezet en nam het aantal mobiele devices verder toe dan voorzien. Ook is MS-Teams organisatiebreed in gebruik genomen voor digitaal vergaderen.

Zorgverkoop en contractering

De Trans heeft eind juli 2020 ingeschreven voor een nieuwe overeenkomst met Zorgkantoor Zilveren Kruis voor het leveren van Wlz-zorg in 2021-2023 in de zorgkantoorregio Drenthe. Dit was onder voorbehoud van de uitkomsten van het kort geding dat door 40 VG-aanbieders (waaronder De Trans) en de VGN tegen de zorgkantoren was aangespannen. De bezwaren richtten zich enerzijds op het proces: midden in de coronacrisis werden de spelregels eenzijdig en zonder draagvlak in de sector aangepast. Anderzijds werd bezwaar gemaakt tegen de inhoud van de nieuwe tariefsystematiek, in het bijzonder de verlaging van het basistarief naar 94% van het NZa-maximumtarief en het moeten 'verdienen' van een maximale opslag van 2% met alle risico's en administratieve lasten van dien. De rechter heeft geoordeeld dat het basistarief niet onderbouwd is en daarmee onrechtmatig. De rechter verbood de zorgkantoren de inkoopprocedure voort te zetten, tenzij zij alsnog na een gedegen onderzoek kunnen onderbouwen dat er met de tariefkorting een reëel kostendekkend tarief wordt geboden.

Naar aanleiding van de uitspraak in het kort geding heeft Zilveren Kruis een aangepast inkoopbeleid voor 2021 gepubliceerd. Daarin wordt het tarief van 2020 doorgetrokken naar 2021. Daarmee is de korting op het basistarief van de baan en hoeven geen plannen voor opslagen te worden ingediend. Overigens zijn de zorgkantoren nog wel in hoger beroep gegaan tegen de uitspraak van de rechter, dit dient in het voorjaar van 2021.

Voor de zorgkantoorregio Groningen was voor de Wlz-zorg voor 2021 geen inschrijving nodig. De Trans had bij Menzis Zorgkantoor Groningen nog een doorlopend meerjarencontract.

Gebouwen en klimaatbeheersing

In de begroting 2020 waren middelen opgenomen voor verbetering van de klimaatbeheersing in de woningen van De Trans. De situatie met betrekking tot het binnenklimaat is per woning geïnventariseerd en op basis daarvan is een prioritering aangebracht. In het voorjaar zijn in 70 huiskamers airconditioners geplaatst en aanvullend in een aantal slaapkamers aircoolers. Ook is de luchtbehandelingsinstallatie van Nieuwe Havens opnieuw ingeregeld. Eventuele verdere maatregelen worden meegenomen in een Espria-breed te ontwikkelen plan waarbij klimaatbeheersing wordt bekeken in het bredere verband van gezond en veilig wonen en werken.

In 2020 zijn verder de investeringen ten behoeve van energiebesparende maatregelen voorbereid. Daarnaast is er op concernniveau een begin gemaakt met het opstellen van een CO2 routekaart, wat moet leiden tot een sterk gereduceerde CO2 uitstoot in 2030.

Het gebouw Stroetenweg 33C is in gebruik genomen als dagbestedingslocatie en er zijn diverse ruimten voor de behandelstaf gerealiseerd.

In Emmen zijn de voorbereidingen voor de aanleg en uitrol van een nieuw domoticasysteem gestart. De dagbestedingslocatie aan de Lamairestraat heeft een extra werkruimte gekregen. Daarnaast is er onderzoek verricht naar een efficiëntere inzet van dagbestedingslocaties.

Diverse gebouwen en woningen zijn onderzocht op het brandveiligheidsniveau en zo nodig aangepast op basis van het brandveiligheidsbeleid van De Trans.

2.2.3 Innovatie

In 2020 is vooral aandacht besteed aan procesinnovaties om zorg- of ondersteunende processen soepeler te laten verlopen of om betere resultaten te bereiken. Zo is er een rekentool ontwikkeld voor de personeelsplanning, is er een dashboard met stuurinformatie voor zorgmanagers ontwikkeld en ingevoerd, zijn de processen voor werving en selectie vernieuwd en zijn er nieuwe applicaties in gebruik genomen voor bijvoorbeeld bestellen en betalen van benodigdheden voor de woningen. Als er voor het vervullen van de technische randvoorwaarden werkzaamheden binnen de woningen of andere gebouwen noodzakelijk waren, moest dat vanwege corona soms worden uitgesteld of op een alternatieve wijze worden uitgevoerd.

De coronapandemie en de lock-down maakten het noodzakelijk om snel voor de hele organisatie faciliteiten voor beeldbellen en digitaal vergaderen beschikbaar te hebben en medewerkers, cliënten en verwanten daarmee vertrouwd te laten worden. Waar dit in het begin de nodige aanpassingsproblemen gaf, is snel gewinning opgetreden. De verwachting is dat deze middelen na afloop van de coronapandemie een vaste plek zullen krijgen in het geheel van communicatiemogelijkheden, naast het onmisbare face-to-face contact.

Zorgtechnologie

In 2019 werd zorgtechnologie voor de locatie Nieuwe Havens gerealiseerd volgens een nieuw concept (IQ Messenger). Dat maakt het mogelijk om uiteenlopende functionaliteiten, van verschillende leveranciers, in te passen. In 2020 zagen we de eerste voorbeelden van dergelijke nieuwe functies. Zoals het 'slimme' systeem waarmee deuren van een cliëntkamer op slot gaan op het moment dat dat nodig is. Ook proeven met 'slim incontinentiemateriaal' en met nieuwe vormen van epilepsiedetectie waren succesvol. Het stemt tevreden dat ideeën voor dergelijke nieuwe functionaliteiten gemakkelijker dan in het verleden kunnen worden opgepakt én geïntegreerd.

In het nieuwe concept wordt veel gebruik gemaakt van camera's, maar meestal zonder dat mede-werkers de beelden zien. Deze worden door het systeem geanalyseerd en in incidentmeldingen vertaald. Videobeelden blijven belangrijk, maar dan als secundaire ondersteuning of voor welomschreven situaties. Conform de nieuwe Wet zorg en dwang en in overeenstemming met beleid dat in 2020 werd vastgesteld worden deze toepassingen in het individueel ondersteuningsplan vastgelegd.

Applicatievernieuwing

In het Espria-project Digitaal aan Zet is een cloud-strategie vastgesteld. Toepassingen die waren geïnstalleerd op servers van Espria zijn of worden vervangen door versies die door de leverancier worden aangeboden en via internet bereikbaar zijn. De gebruiker kan de nieuwe toepassingen starten in zijn internetbrowser en is niet meer op de citrix-omgeving aangewezen.

Deze ontwikkeling is al enige tijd gaande. In 2020 is de applicatie voor plannen en roosteren vernieuwd (evenals het roosterproces zelf).

Ook de vervanging van het cliëntgeldensysteem past in dit beeld. De centrale zorgapplicatie Cura volgt later.

Cura is verder doorontwikkeld. Het cliëntenportaal is nu interactief, de voor de Wzd vereiste registraties worden met een speciale module goed ondersteund en voor de medische dienst is de functionaliteit uitgebreid. Eind 2020 is de invoer van de Cura-app voor gebruik op tablet en smartphone gestart. Ook de specifieke functionaliteit die het kinderdagcentrum nodig heeft zal binnen Cura beschikbaar komen.

2.3 Samenleving en relaties met belanghebbenden

2.3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een Espria-breed speerpunt van beleid. De focus ligt op duurzaamheid in de cliëntenzorg, duurzaam inzetbare medewerkers, duurzaam vastgoed, facilitaire processen en sociale participatie. Binnen de kaders die Espria formuleert vullen de groepsmaatschappijen het MVO-beleid nader in. Per 1 januari 2020 is op Espria-niveau een coördinator MVO gestart om hier een extra impuls aan te geven. Iedere groepsmaatschappij heeft een MVO-contactpersoon aangewezen. De contactpersonen stemmen in het MVO-overleg onderling en met de MVO-coördinator af.

De speerpunten van De Trans voor MVO lagen in 2020 op het gebied van:

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. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers: een actief beleid gericht op aantrekken en behouden van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, bevorderen van gezondheid en vitaliteit van medewerkers en goede arbeidsomstandigheden. Hier wordt in hoofdstuk 2.5 nader op ingegaan.
4. Duurzaam vastgoed: binnen dit thema richten wij ons in eerste instantie op energiebesparing en duurzaam gebruik van grondstoffen.

De Trans heeft, samen met de andere zorgorganisaties in het Espria netwerk, de Green Deal Duurzame Zorg ondertekend. Dit is een netwerk om duurzaamheid binnen de hele zorgsector te versnellen. Eén van de eerste stappen die we gezamenlijk binnen Espria gaan zetten sluit aan bij de eerste Green Deal doelstelling: CO₂-uitstoot terugdringen met 50% in 2030, oplopend naar 95% in 2050. Met een 'CO₂-emissie reductie Routekaart' gaan we beschrijven hoe we onze CO₂ uitstoot verminderen. Daarnaast werken we aan het inzichtelijk maken van onze CO₂ voetafdruk. Dit past ook in het kader van de Energie Auditplicht die in 2020 door de overheid verplicht is gesteld. Op deze wijze geven de doelstellingen van duurzaam ondernemen een stimulans aan het versterken van de verbinding tussen zorgvisie en vastgoedbeleid.

Aan het eind van 2019 is de stand van zaken met betrekking tot duurzaamheid per locatie geïnventariseerd. Hieruit is een concrete lijst van duurzaamheidsmaatregelen voor het vastgoed tot stand gekomen die een terugverdientijd hebben van 5 jaar of minder. Deze maatregelen worden binnen een termijn van 2 jaar uitgevoerd. In het jaar 2020 is een aanvang gemaakt met deze investeringen.

2.3.2 Samenwerkingsrelaties en belanghebbenden

De Trans is een maatschappelijk betrokken organisatie die veel waarde hecht aan een intensieve samenwerking met alle belanghebbende partijen bij een goede zorg- en dienstverlening.

Over 2019 is vastgesteld dat de wisselingen binnen het management en de relatief grote inzet van tijdelijk personeel een negatief effect hebben gehad op de kwaliteit van de interne en externe communicatie en het relatiebeheer. In 2020 is een begin gemaakt met de verbetering daarvan. De directie is weer actief gaan deelnemen in regionale en landelijke samenwerkingsorganen en overlegplatforms en heeft ook geïnvesteerd in de collegiale contacten met besturen en directies van collega-zorgorganisaties in de regio. Ook op het niveau van zorgmanagers en vakgroepvertegenwoordigers zijn contacten hersteld of geïntensiveerd. Corona was daarbij uiteraard een belemmerende factor, omdat veel overleggen en bijeenkomsten werden geannuleerd en fysieke ontmoetingen niet mogelijk waren. Maar er kon natuurlijk wel op alternatieve manieren contact worden onderhouden en daarmee is toch meer onderlinge verbinding ontstaan. De zorgorganisaties in Noord-Nederland stonden (en staan) rond corona voor dezelfde uitdagingen en hebben elkaar daarbij nodig. Begin 2020 was de Afdeling Communicatie onderbezet door vertrek van beide communicatieadviseurs. De bezetting is in het voorjaar weer op peil gebracht. Dit was belangrijk voor de communicatie-activiteiten in het kader van de coronapandemie, waaronder de corona-informatiepagina op intranet, de periodieke corona-updates en de corona-informatiepagina voor verwanten op de website. Medewerkers hebben ook gemerkt dat er weer regelmatige berichtgeving was over de diverse andere ontwikkelingen binnen De Trans via intranet en nieuwsbrieven. Verder is content van de website geactualiseerd of vernieuwd, vooruitlopend op de ontwikkeling van een geheel nieuwe website in 2021.

Interne belanghebbenden

- *Cliënten en verwanten:*
De collectieve cliëntbelangen worden vertegenwoordigd door de Cliëntenraad. De Cliëntenraad brengt een eigen jaarverslag uit, waarin de raad verantwoording aflegt over zijn activiteiten in het verslagjaar. Verbetering van de communicatie met cliënten en verwanten was een belangrijk speerpunt voor 2020 en op dit gebied zijn – mede onder invloed van corona – flinke stappen gezet.
- *Medewerkers:*
Hetzelfde geldt voor de communicatie met de medewerkers. De afstand tussen het management en de medewerkers op de werkvloer wordt als te groot ervaren. In de nieuwe managementstructuur is het aantal medewerkers waaraan de managers direct leiding geven verkleind. De bedoeling daarvan is dat de managers meer persoonlijk contact met teams en individuele medewerkers kunnen hebben en voor medewerkers beter zichtbaar en bereikbaar zijn. Dit doel kon in 2020 nog niet worden bereikt, aangezien de nieuwe zorgmanagers pas per 1 september in functie kwamen en vanwege corona het fysieke contact met hun teams moesten beperken.

- **Vrijwilligers:**
Onze vrijwilligers zijn van onschatbare waarde. Zij leveren een bijdrage aan structurele activiteiten voor en met cliënten, zoals koken, wandelen, fietsen, zwemmen, uitstapjes en de soos, maar ook aan incidentele evenementen zoals NLdoet, Burendag, de vrachtwagendag, en dergelijke. In de coronaperiode is de inzet van de vrijwilligers in de eilandenstructuur noodgedwongen vaak anders geweest dan gebruikelijk. Ook was een aantal vrijwilligers gedwongen om tijdelijk hun werkzaamheden voor De Trans te staken, omdat zij tot de risicogroep voor corona behoorden en uit oogpunt van veiligheid thuis moesten blijven.

Externe belanghebbenden

- **Zorgkantoren:**
De zorg gefinancierd op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz) is gecontracteerd bij Zilveren Kruis Zorgkantoor Drenthe en Menzis Zorgkantoor Groningen. Met de vertegenwoordigers van beide zorgkantoren is het kwaliteitsrapport van De Trans over 2019 besproken en is gesproken over de contractering voor 2021 en verder. Gespreksthema's waren verder de oprichting van een regionaal Crisis Ondersteunings Team (COT) onder auspiciën van de zorgkantoren en de uitvoering van de regeling voor meerzorg. Zilveren Kruis heeft in 2020 een materiële controle uitgevoerd op de gedeclareerde meerzorg. Dit resulteerde voor De Trans in de conclusie dat er geen onregelmatigheden in de declaraties waren.
In dit bijzondere jaar zijn er uiteraard veel ad hoc-contacten met de zorgkantoren geweest over de uitvoering van de compensatieregeling voor de inkomstenderving en extra kosten als gevolg van corona.
- **Gemeenten:**
We leverden in 2020 in 28 gemeenten zorg en dienstverlening op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en/of de Jeugdwet. In de meeste gemeenten is De Trans rechtsreeks door de gemeente gecontracteerd, maar het komt ook voor dat De Trans onderaannemer is van een door de gemeente gecontracteerde hoofdaannemer. In 2020 is een nieuwe opzet gekozen voor het contract- en relatiemanagement voor de Wmo en Jeugdwet binnen De Trans. De effectivering daarvan loopt door in 2021.
- **Groepsmaatschappijen Espria:**
De verbondenheid met andere groepsmaatschappijen binnen Espria biedt ons unieke mogelijkheden voor samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaring. Dit bleek in 2020 van waarde voor de aanpak van de coronacrisis. Ook heeft De Trans gebruik gemaakt van de ondersteuning van het team 'Merkbaar Beter' van Espria, onder meer bij het ontwikkelen van de visie op de expertisegebieden en van de visie op vrijetijdsbesteding en ontspanning van cliënten.
'Mens en Arbeid' is het programma binnen Espria dat de focus legt op de medewerker. Binnen dit programma is een vitaliteitsplein opgezet met een aanbod van vitaliteit bevorderende trainingen en cursussen voor alle medewerkers van Espria en een kenniscentrum vitaliteit voor ontwikkeling en delen van kennis en expertise. Dit biedt tevens het kader voor een intensivering van het verzuimbeleid. Hier wordt in hoofdstuk 2.5 nader op ingegaan.
- **Lokale en regionale partners:**
We werken nauw samen met lokale en regionale partners. Bijvoorbeeld onze collega-zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg Vanboeijen, Cosis en Koninklijke Visio De Brink.
We nemen deel aan het Noordelijk Platform Gehandicaptenzorg (NPGZ). Hierin werken 17 zorgaanbieders op het gebied van de gehandicaptenzorg samen aan vernieuwing van zorg, afstemming over regionale afstemming en het delen van kennis en ervaring.
Op het grensvlak met de geestelijke gezondheidszorg werken wij samen met GGZ Drenthe, in het bijzonder het Centrum Verstandelijke Beperking en Psychiatrie (CVBP). Het CVBP kan worden ingeschakeld als er naast een verstandelijke beperking sprake is van psychiatrische problemen, gedragsproblemen en/of lichamelijke klachten. Verder is er een intensieve samenwerking met de algemene ziekenhuizen Treant en Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA).

2.4 Kwaliteit en Veiligheid

Kwaliteitsrapport

We stellen jaarlijks een Kwaliteitsrapport op volgens de uitgangspunten van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. We beschrijven daarin aan de hand van de bouwstenen van het Kwaliteitskader hoe we invulling geven aan belangrijke thema's op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg en de behaalde resultaten. Het kwaliteitsrapport komt tot stand door middel van interviews met onze medewerkers en enkele cliënten en verwanten. Daarnaast raadplegen we uitkomsten van kwaliteits-onderzoeken en verantwoordingsdocumenten. Een ander belangrijk element is de jaarlijkse systeembeoordeling. 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 we hebben ingezet, het procesverloop en de effecten daarvan. De uitkomsten worden vertaald naar verbeterinterventies die het management het komende jaar inzet en opvolgt. Op die wijze is de leer- en verbetercyclus geborgd.
Het concept-Kwaliteitsrapport wordt besproken met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad. Een verslag met de bevindingen van de raden wordt in het rapport opgenomen. Het Kwaliteitsrapport 2020 wordt uiterlijk 1 juni 2021 gepubliceerd op onze website. Hieronder geven wij in het kort een aantal punten uit het Kwaliteitsrapport 2020 weer.

HKZ-certificering

De audits voor de HKZ-certificering vonden in november 2020 digitaal plaats. De deelnemers gaven na afloop van de gesprekken aan dat zij tevreden waren over de alternatieve werkwijze. In de vorige auditronde (november 2019) waren vier zogenaamde *minor non-conformities* (minder ernstige afwijkingen van de normen die certificaatverlenging niet in de weg staan) geconstateerd. Die werden tijdens deze auditronde gesloten. Dit betekent dat we deze punten goed hebben opgepakt. Er werd een nieuwe minor vastgesteld over de jaarplansystematiek. De bevinding betrof de meetbaarheid van jaarplandoelen door deze SMART te formuleren en indicatoren af te spreken waarop resultaten gevolgd kunnen worden. Het plan van aanpak voor het oplossen van de minor en de resultaten worden in 2021 door Lloyds opgevolgd.

Audits

In verband met de coronamaatregelen zijn de interne audits pas later in het jaar digitaal op gang gekomen. De auditthema's betroffen medicatieveiligheid en het incidentproces, onder meer het gebruik van het veiligheids- managementsysteem TriasWeb.

Het auditteam werd daarnaast in 2020 ingezet voor telefonische opvolging van verbeteracties uit eerdere audits. Dit deden zij om te toetsen in hoeverre de verbetermaatregelen waren gerealiseerd en de gewenste resultaten hadden opgeleverd. De bevindingen van de auditoren werden teruggekoppeld aan het management.

Ook werden de interne auditoren ingezet voor de uitvoering van de bestuursaudit over de klachten-afhandeling en voor de systeemaudit over medicatieveiligheid met deelname van de apotheker van het Wilhelmina Ziekenhuis Assen en de Medische Dienst. Voor het oplossen van de bevindingen werd een verbeterplan opgesteld. Opvolging van resultaten vindt plaats in 2021.

Het auditteam volgde een herscholing om de auditvaardigheden op peil te houden.

Meldingen incidenten

Het beleid aangaande het melden en afhandelen van incidenten is in 2019 aangepast. In oktober 2019 zijn we overgestapt op het veiligheidsmanagementsysteem TriasWeb. Voorafgaand aan invoering werden de medewerkers over het nieuwe meldbeleid en TriasWeb geïnformeerd en werden medewerkers in sleutelposities geschoold. In 2020 is hieraan een vervolg gegeven. Een knelpunt bij de invoering was de overgang van groepsmailaccounts naar persoonlijke webmailaccounts in de langdurige zorg. Dit is in 2020 opgelost.

In onderstaande tabel is een daling te zien van het aantal meldingen ten opzichte van 2019. Dit is mede te verklaren vanuit de invoering van het nieuwe meldbeleid, de problematiek rond de persoonlijke webmailaccounts en TriasWeb. Maar ook andere factoren, zoals de effecten van corona en persoonswisselingen, waren van invloed op het meldproces.

Meldingen incidenten cliënten, medewerkers en derden	Totaal	Waarvan aantal agressie meldingen
Aantal meldingen 2019	5.941	3.400
Aantal meldingen 2020	3.207	2.029

Meldingen bij Inspectie en calamiteitenonderzoek

Op grond van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) werden 4 calamiteiten gemeld bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De calamiteiten zijn volgens de vastgestelde procedure onderzocht. De meldingen betroffen ziekenhuisopname vanwege zelfverwonding van een cliënt, grensoverschrijdend gedrag tussen twee cliënten, grensoverschrijdend gedrag van een nacht zorgmedewerker van een andere zorgorganisatie naar een cliënt van De Trans en seksueel grensoverschrijdend gedrag door een cliënt. De aanbevelingen van de onderzoekscommissie werden na de onderzoeken opgepakt door de betrokken functionarissen. Ze stelden een verbeterplan op voor het ondernemen van passende interventies. De voortgang op resultaten werd gevolgd in de managementrapportage en in de overleggen met directie.

Naast de calamiteitenonderzoeken ten behoeve van de IGJ zijn er door de onderzoekscommissie ook in opdracht van de directie 7 incidentonderzoeken gedaan. Dit om een grondige analyse te hebben om van incidenten te kunnen leren. Na ieder onderzoek gaat de betrokken zorgmanager met de gedragkundigen met een verbeterplan aan de slag.

In oktober werd de onderzoekscommissie uitgebreid met enkele zorgmanagers, gedragkundigen en medewerkers van de afdeling Mens & Arbeid. Zij werden geschoold in de Prisma methodiek. Hiermee werd een tijdige afhandeling van onderzoeken bevorderd en is er minder afhankelijkheid van de beschikbaarheid van de kwaliteitsmedewerkers.

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.

Meldingen van geweld tussen cliënten betreffen vooral cliënten met een verstandelijke beperking en bijkomende (gedrags)problematiek op de woningen of dagbestedingslocaties MVG. De incidenten komen voort uit bijvoorbeeld het functioneringsniveau of de geringe frustratietolerantie van de cliënt, maar kunnen ook te maken hebben met een onveilige, onverwachte of niet vertrouwde situatie die zich voordoet.

Meldingen agressie-incidenten	Totaal	Waarvan ernstige agressie-incidenten tussen cliënten
Aantal meldingen 2019	3.400	302
Aantal meldingen 2020	2.029	59

Ook hier zien we een daling van het aantal meldingen in 2020 ten opzichte van 2019. De oorzaken daarvoor komen overeen met wat hiervoor onder 'Meldingen incidenten' is opgemerkt.

Invoering van de Wet zorg en dwang

Op 1 januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) ingegaan. De wet vervangt de Wet bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen (Wet Bopz). De nieuwe wet 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).

Voor de invoering werden twee werkgroepen ingericht. Een werkgroep Wzd op Espria-niveau en de Wzd commissie in de Trans, met een onderlinge verbinding. De werkgroep Wzd Espria richtte zich vooral op het ontwikkelen van beleid. De Wzd commissie van De Trans ondersteunde de invoering van de wet binnen de eigen organisatie. Er werd geprioriteerd op invoering van de wet binnen de langdurige zorg, omdat daarin de meeste onvrijwillige zorg voorkomt. De commissie nam deel aan regionale overleggen met collega VG-aanbieders voor het organiseren van de beoordeling van onvrijwillige zorg door een externe beoordelaar.

Al met al zijn er in 2020 goede ontwikkelstappen gezet. Helaas moeten we ook vaststellen dat de coronaproblematiek, veranderingen in de organisatiestructuur en personele problematiek het invoeringsproces hebben vertraagd, waardoor we achterblijven op de landelijke planning. De Wzd commissie zal in 2021 de verdere invoering van de Wzd blijven ondersteunen.

Voor de aanlevering van de gegevens over onvrijwillige zorg bij de IGJ hebben wij deelgenomen aan de landelijke pilot 'Aanlevering gegevens onvrijwillige zorg bij Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd'. Op die manier hebben we gebruik gemaakt van het overgangsjaar om ons voor te bereiden op digitale aanlevering van de gegevens. De pilot is in 2020 gestart en loopt door in 2021. In de pilot wordt bepaald welke gegevens over onvrijwillige zorg moeten worden aangeleverd bij de IGJ en hoe de cliëntdossiers zo ingericht kunnen worden dat aanlevering van de gegevens digitaal kan plaatsvinden. De pilot wordt gecoördineerd door VWS. De werkgroep presenteert in februari 2021 de eerste resultaten.

Meldingen vrijheidsbeperkende maatregelen*	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Totaal
Aantal toepassingen 2019	193	179	96	468
Aantal toepassingen 2020	onvrijwillige zorg			104
	vrijwillige zorg (geen Wzd stappenplan)			95

*De gegevens over onvrijwillige zorg in het overzicht van 2020 betreft de onvrijwillige zorg die is beoordeeld door de Wzd-functionaris, gedragskundigen en artsen

Uitvoering cliëntervaringsmeting

In 2020 besloot de directie vanwege corona geen organisatiebrede cliëntervaringsmeting uit te voeren. Deze werd uitgesteld en zal plaatsvinden in de eerste helft van 2021. De jaarlijkse cliëntervaringsmetingen bij de evaluaties van de ondersteuningsplannen werden wel uitgevoerd. Ook bij dit proces speelden de eerder genoemde beïnvloedende factoren een rol in de uitvoering.

Klachtenregeling voor cliënten

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 2020 als volgt gebruik gemaakt:

Klachten van ingediend bij zorgmanagers	35
Klachten van ingediend bij de klachtenfunctionaris	6
Klachten ingediend bij de Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg (KCOZ)	1
Geschillen voorgelegd aan de Geschillencommissie Zorginstellingen	0

Klachtenregeling voor medewerkers

Voor de afhandeling van klachten van medewerkers bestaat de klachtenregeling voor medewerkers. In 2020 is hiervan geen gebruik gemaakt. Wel dienden medewerkers 42 klachten in bij de zorgmanagers. Deze klachten zijn door de desbetreffende zorgmanagers opgepakt en naar tevredenheid van de klagers afgehandeld. Het betrof onder meer klachten ten aanzien van de werkomstandigheden van medewerkers.

In 2020 zijn geen meldingen gedaan via de klokkenluidersregeling.

Multidisciplinair overleg (MDO)

Mede vanwege de invoering van de Wzd was het belangrijk om ondanks de coronaproblematiek de structurele MDO's goed door te laten lopen. Tijdens de MDO's is ruimte voor het bespreken van het algehele welbevinden van de cliënt, de voortgang in ondersteuningsdoelen, de persoonsgerichte en medische zorg, maar ook voor het evalueren van onvrijwillige zorg en specifieke cliëntproblematiek. In eerste instantie werden de MDO's telefonisch georganiseerd. Later werden deelnemers vaardig in gebruik van MS Teams. Er waren ook teams die hinder ondervonden van corona-uitbraken, de effecten van coronamaatregelen, personele wisselingen, verzuim of onvoldoende draagvlak in het team. In die situaties had de Wzd-commissie een signalerende rol in de richting van het management en een stimulerende rol voor het creëren van draagvlak. De vakgroepen werden ingeschakeld voor het ondersteunen van zorgcoördinatoren voor de uitvoering. De Wzd-commissie stimuleerde actieve deelname van behandelaren en zorgmanagers aan de MDO's.

2.5 Personeelsbeleid

Effecten corona

Vanaf maart 2020 heeft corona effect gehad op alle thema's binnen het werkveld van Mens & Arbeid (M&A). We noemen hieronder de belangrijkste effecten voor het personeelsbeleid.

- Vanaf maart ontstond de noodzaak tot thuiswerken voor alle niet-zorgmedewerkers. Waar voorheen het gesprek over de mogelijkheid tot thuiswerken nog niet echt was gevoerd, is nu de situatie ontstaan dat iedereen die thuis kan werken dat ook doet en daarin wordt gefaciliteerd vanuit de organisatie.
- Corona had een belangrijke impact op het verzuim. Dit was enerzijds een toename van het kort verzuim, ook in verband met testen en quarantaine. Anderzijds was er een toename van middellang verzuim door de langdurige fysieke consequenties van een besmetting met het virus. Dit leidde tot inzet van extra personeel en ook meer inzet van personeel niet in loondienst.
- Er ontstonden allerlei nieuwe vragen en een grote behoefte aan nieuw beleid rondom werken met corona. Het Corona Preventieteam heeft daarin een grote rol gespeeld. Voor Mens & Arbeid betekende het dat nieuwe kaders en beleid moesten worden ontwikkeld, bijvoorbeeld op het gebied van scholing en opleiding, maar ook op het thema van inzetbaarheid van medewerkers.

Personeelsplanning en roostering

Het project ter verbetering van de personeelsplanning en roostering is eind 2020 afgerond. Een belangrijk resultaat is het nieuwe Roosterhandboek. De volgende resultaten zijn in 2020 neergezet:

- Waar nodig is het aantal in te zetten uren in balans gebracht met de beschikbare middelen volgens de ZZP-mix van de desbetreffende woning en eventuele Meerzorg.
 - Er is een andere manier van samenwerken rondom de roosters ontwikkeld. De planners, woningroosteraars en zorgmanagers zijn daarin getraind. Zij overleggen structureel over de roosters in het zgn. gouden driehoek-overleg.
 - Om de roosters volledig te laten voldoen aan de eisen van de cao en de Arbeidstijdenwet zijn de roosteraars specifiek getraind.
 - Er zijn twee tools ontwikkeld:
 1. Een rekentool die de zorgmanager en de planners overzicht geeft van de inkomsten per locatie en van wat de roosteraars op basis daarvan kunnen inzetten in het rooster (inzetbare uren). Bij aanpassing van ZZP's moet de inzet van het team in het rooster ook worden aangepast.
 2. Een *real time* overzicht van werkelijk ingezette uren ten opzichte van de inzetbare uren. Dit is een handig stuurinstrument om afwijkingen in beeld te krijgen.
 - Er is afgesproken langer vooruit te plannen voor het soepel doorlopen van vakantieperiodes en feestdagen. In dat kader is perioderoosteren ingevoerd, waarbij een jaar is ingedeeld in vier periodes.
 - Er zijn prestatie-overleggen van de zorgmanager met de directie ingevoerd waarin de zorgmanager verantwoording aflegt over gemaakte keuzes in de planning en roostering en waarin met de directie knelpunten worden besproken.
 - Er is een capaciteitsadviseur aangesteld om de zorgmanagers, locaties en planners te ondersteunen in het proces.
- Ook is eind 2020 een nieuwe roosterplanningssysteem in gebruik genomen en zijn alle roosteraars en planners getraind in het gebruik hiervan.

Vanaf 2021 wordt tijdens de zogenaamde gouden driehoek overleggen met de teams gemonitord welke verdere verbeteringen noodzakelijk zijn.

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. Doelstelling is een toekomstbestendig functiehuis voor De Trans neer te zetten. Dit houdt in:

- Een eenvoudig functiehuis met generieke functiebeschrijvingen zodat meer uniformiteit en duidelijkheid ontstaat over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers meer flexibiliteit in de inzet.
- Aansluiten bij de expertisegebieden van de Trans.
- Aansluiten bij het streven naar meer zelforganisatie van teams. Dit vertaalt zich enerzijds in aanvullende competenties, maar ook in het kunnen vervullen van één of meerdere rollen zoals roosteraar, aandachtfunctionaris, enz.

Het is een complex, tijdrovend project dat zorgvuldig moet worden doorlopen. Zowel de medezeggenschap als collega's uit alle geledingen van de organisatie zullen een rol krijgen in het meedenken over invulling van de functies. De planning is om in 2021 in twee fasen de onderdelen van het nieuwe functiehuis voor het primaire proces en voor de staf en ondersteunende diensten op te leveren. Implementatie moet uiterlijk begin 2022 zijn afgerond.

Bevordering vitaliteit

In 2020 is – in samenwerking met de andere Espria-partijen – het beleid gericht op vitaliteit en goed werkgeverschap nader ingevuld. Onder meer is het Vitaliteitsplein opgezet en actief onder de aandacht van medewerkers gebracht. Ook heeft De Trans meegedaan aan een pilot van Zilveren Kruis gericht op het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.

Gericht verzuimbeleid

Het verzuimbeleid aangescherpt. De uitgangspunten van het beleid zijn opnieuw besproken met de verantwoordelijke managers en afspraken over de aanpak zijn verduidelijkt en bevestigd. De facilitering vanuit M&A is verbeterd, onder meer door versterking van het casemanagement op de verzuimdossiers. Belangrijk element in de aanpak zijn de SMO-overleggen (Sociaal Medisch Overleg), waarin de leidinggevende met de bedrijfsarts en de preventiecoördinator (en zo nodig met andere betrokkenen) het verzuim en de verzuimpreventie binnen het eigen organisatieonderdeel bespreekt.

Na een stijging in de eerste twee maanden van het verslagjaar, was er in het voorjaar een daling van het verzuim. Het lukte in die periode corona buiten de deur te houden. Vanaf mei nam het verzuim – mede onder invloed van corona – weer toe met een duidelijke piek in december. Over het gehele jaar was het gemiddelde verzuim 8,1%.

De langdurig zieken zijn goed in beeld. Helaas neemt het aantal WIA-aanvragen toe. Dit betekent dat medewerkers niet kunnen herstellen binnen twee ziektejaren. In de meeste gevallen gaat het hierbij om medewerkers die niet of moeilijk herplaatsbaar zijn op de arbeidsmarkt. Er is wekelijks overleg met recruitment, de M&A adviseurs en de casemanager om de herplaatsingskandidaten beter in beeld hebben. Dit is voor een aantal herplaatsingskandidaten succesvol geweest, wat een gunstig effect heeft op het verzuimgetal. Gezien het hoge verzuimcijfer is het verzuimproces geanalyseerd en door het management besproken. Gebleken is dat de managers de betreffende medewerkers in de regel goed in beeld hebben, maar dat zij door het hoge aantal vaak tijd en aandacht te kort komen om de medewerker volledig te ondersteunen. Daarom is besloten om richting 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 nakomen. 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.

Recruitment

Op het gebied van werving en selectie is in 2020 veel gedaan. Er zijn meer dan 150 vacatures ingevuld. Dit zijn veelal vacatures geweest in het primaire proces en dat is, in een krappe arbeidsmarkt, een prestatie van formaat. Daarnaast is het team van zorgmanagers versterkt in het kader van de invulling van de nieuwe organisatiestructuur. Ook zijn vacatures binnen de ondersteunende diensten vervuld. Zo is de afdeling communicatie vernieuwd en zijn de afdelingen Control en Mens & Arbeid versterkt.

In het voorjaar is een recruitment adviseur gestart. De samenwerking met de Afdeling Communicatie is opgezet en de eerste projecten op het gebied arbeidsmarkcommunicatie zijn gelanceerd. Samen met M&A is het beleid rondom werving en selectie herzien en is het uitvoeringsproces in kaart gebracht. Ook is de samenwerking met de recruiters van de andere groepsmaatschappijen van Espria geïntensiveerd.

Leren en ontwikkelen

Op het gebied van leren en ontwikkelen zijn er in het afgelopen jaar de volgende ontwikkelingen geweest:

- In maart is het nieuwe Leerplein (leermanagement systeem Inforearn) online gegaan. Mede-werkers zijn via mail en intranet geïnformeerd over de veranderingen. Door corona heeft het veel tijd gekost om het Leerplein op orde te krijgen. Op hoofdlijnen is het nu ingericht.
- Het aanbod online trainingen is vergroot, onder meer met nieuwe trajecten vanuit de VGN Academie. Er is een omslag gemaakt om tot dusver fysiek gegeven scholingen meer online aan te bieden.
- Voor de BBL-trajecten is vooral ingezet op MBO niveau 3 en 4. HBO-trajecten zijn on hold gezet, dit in afwachting van het nieuwe functiehuis. Nog onduidelijk is of en hoe daarin de HBO-functie in het primaire proces wordt opgenomen.
- In de samenwerking met Vanboeijen en het Noorderpoort College (ROC) is een eerste aanzet gedaan voor een gezamenlijke opleiding voor persoonlijk begeleider. De insteek is om deze opleiding steeds meer op maat te maken voor de twee organisaties, eventueel aangevuld met leerlingen van collega-zorgaanbieders uit de regio.
- De studiekostenregeling is aangepast, onder meer vanwege het meer online volgen van trainingen.
- Voor 2021 is de werkwijze ten aanzien van het opleidingsbudget aangepast. Zorgmanagers krijgen een eigen budget gebaseerd op het aantal FTE's. Samen met de adviseurs Leren en Ontwikkelen maken zij een opleidingsplan en een financieel kader. Om het zicht op dit budget te vergemakkelijken wordt er voor de zorgmanagers vanuit M & A een kwartaalrapportage bijgehouden.

M&A advies

De M&A-adviseurs zijn intensief betrokken geweest bij de invulling van de nieuwe functie zorgmanager en de voorbereiding van de werving. Tevens is een voorstel ontwikkeld voor het aanstellen van drie zorgmanagers in opleiding (ZIO's). Het voorstel is uitgewerkt samen met een opleidingsadviseur en beschrijft onder meer de ontwikkelfasen van de ZIO en de daarin benodigde behoefte aan begeleiding. Dit was de basis voor de werving en de aanstelling van de drie ZIO's.

Het aannamebeleid van de Trans is geactualiseerd en opnieuw vastgesteld door directie en OR. Belangrijkste wijziging is dat, conform cao, elke medewerker een vaste arbeidsovereenkomst krijgt. Voor het afsluiten van tijdelijke arbeidsovereenkomsten is een specifieke reden nodig. Deze zijn uitgewerkt en vastgelegd in het nieuwe aannamebeleid.

Espria-samenwerking op M&A-thema's

- Op Espria-niveau is in 2020 een concreet voorstel voor mobiliteit en loopbaanadvies uitgewerkt. Loopbaanadvies komt beschikbaar als dienst binnen het Kenniscentrum Vitaliteit. Ook zal er centraal een jobcoach worden aangesteld als pilot om mobiliteit binnen het eerste en tweede spoor binnen Espria te vergroten.
- Voor 2021 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.
- Eind 2020 is op Esprianiveau samengewerkt om de zorgbonus op een goede manier uit te kunnen betalen aan alle zorgmedewerkers die hiervoor in aanmerking kwamen.
- Om als werkgever goed te kunnen faciliteren voor thuiswerken is op Espria-niveau een centrale thuiswerkregeling opgesteld. Verwachting is dat in 2021 in de cao-onderhandelingen de laatste stap voor een thuiswerkvergoeding kan worden ingevuld.

MTO

Eind 2020 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden binnen de Trans. Het is uitgevoerd door een externe partij en ingestoken als een nulmeting, aangezien het laatste onderzoek dateert van jaren daarvoor. De totale respons is uitgekomen op ongeveer 40%. De belangrijkste thema's die uit het onderzoek naar voren komen zijn onder andere: het meer betrekken van medewerkers en het luisteren naar hun ideeën en de invulling van het leiderschap binnen de organisatie. De resultaten van het MTO worden begin 2021 besproken in alle (zorg)-teams, onder leiding van de zorgmanager en gefaciliteerd vanuit M&A. Op basis hiervan kunnen verbeteracties worden bepaald. Eind 2021 zal er wederom een MTO worden uitgevoerd door dezelfde partij.

2.6 Financieel beleid

Algemeen

Het financieel beleid in 2020 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. Voor de Wlz-gefinancierde zorg stond 2020 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, plaatsen van nieuwe cliënten op vrijgekomen plaatsen en realiseren van een gezonde balans tussen de personele kosten en inkomsten. Ook in het sociale domein (Wmo en Jeugdwet) heeft continuïteit 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 2020

Het resultaat van De Trans in 2020 bedraagt € 364.000 negatief, tegenover een positief resultaat van € 1.105.000 in 2019. Gecorrigeerd voor eenmalige effecten, waaronder o.a. boekwinst op de verkoop van onroerend goed en vrijval van overproductie over 2019, bedroeg het genormaliseerde resultaat € 996.000 negatief. Dit negatieve exploitatieresultaat werd hoofdzakelijk veroorzaakt door de Covid-19 pandemie en de mede hierdoor ontstaande vertraging in het doorvoeren van eerder in gang gezette herstelmaatregelen. Vanaf het begin van de pandemie is de leegstand van cliëntplaatsen toegenomen, het verzuim onder het zorgpersoneel sterk gestegen en de inhuur van extern zorgpersoneel aanzienlijk toegenomen. Door de corona uitbraak en de focus op veiligheid en welzijn van cliënten en personeel zijn

diverse verbetermaatregelen gedurende 2020 vertraagd en/of gedeeltelijk gerealiseerd. Hoewel een groot deel van de corona omzetzakering en meerkosten gecompenseerd zijn door zorgkantoren en gemeenten – zie de toelichting bij de post ‘Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning’ van de Jaarrekening 2020 – heeft De Trans per saldo aanzienlijk financieel nadeel opgelopen. Voor een toelichting daarop wordt verwezen naar hoofdstuk 2.2.2. De impact op de liquiditeitsontwikkeling gedurende 2020 bleef beperkt door bevoorschotting vanuit zorgkantoren en gemeenten.

Kasstroom en financieringsbehoefte

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg in 2020 € 3,3 mln. (2019: € 1,6 mln.) en werd positief beïnvloed door verkoop van enkele groepswoningen en toename van het werkkapitaal.

Door hogere investeringen en lagere desinvesteringen ten opzichte van het voorgaande boekjaar is de kasstroom uit investeringsactiviteiten € 2,8 mln. negatief (2019: € 0,8 mln. negatief). De negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten is met € 1,6 mln. vergelijkbaar met 2019 (2019: € 1,6 mln. negatief).

Het saldo liquide middelen is in 2020 afgenomen naar € 10,8 mln. (2019: € 11,9 mln.).

In 2020 zijn geen nieuwe leningen of kredietfaciliteiten aangegaan. In de komende jaren zijn de aflossingsverplichtingen stabiel en dalen de financieringskosten als gevolg van een renteconversie medio 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 25,5%. 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 2020 20,3% van de som van de bedrijfsopbrengsten. De bedrijfsopbrengsten zijn in 2020 gestegen naar € 73,1 mn. (2019: € 68,3 mln.).
- **Liquiditeit:** De liquiditeit is met 1,09 hoger dan de norm van 1. Dit houdt in dat met de kortlopende vorderingen en liquide middelen de kortlopende schulden 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, komt overeen met de minimale norm van 1,4.

In schema:

Ratio	2020	2019
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	25,5%	26,4%
Budgetratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	20,3%	22,3%
Liquiditeit (kortlopende activa / kortlopende passiva)	1,09	1,20
Debt service coverage ratio (betalingscapaciteit / fin. verplichtingen)	1,4	1,9

Financiële risico's en onzekerheden

De voornaamste financiële risico's en onzekerheden in 2020 waren:

- De impact van de Covid-19 pandemie op de bedrijfsvoering en de uitkomst van de Covid-19 compensatie regelingen voor omzetzakering 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. Afstemming met gemeenten is gedeeltelijk afgerond.
- 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.

Zie verder ook hoofdstuk 2.2.2 *Risico's, kansen en onzekerheden*.

3 Toekomstparagraaf

Onze uitdaging

De Trans heeft een aantal moeilijke jaren achter de rug met weinig stabiliteit in directie en management, onrust onder de medewerkers en tegenvallende financiële resultaten. De belangrijkste opdracht voor de directie is om samen met het nieuwe management hierin een structurele omslag te realiseren. Enerzijds hebben we gewerkt aan de visie en koers voor de toekomst: wie zijn we, wie willen we zijn, waar staan we en waar gaan we voor? Anderzijds moeten we onze volle aandacht en verbeterenergie besteden aan ons huishoudboekje – wat krijgen we voor de zorg en wat geven we uit? Opdrachten die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het werken aan de visie op de toekomst geeft veel energie, die moet ook worden vertaald naar de bedrijfsvoering.

In 2020 zijn we vanaf september samen met de nieuwe zorgmanagers gestart met een herstelplan om de resultaten op korte termijn te verbeteren. We sluiten 2020 – mede onder invloed van de coronacrisis – niettemin af met een negatief resultaat en ook aan het begin van 2021 is nog geen resultaatverbetering zichtbaar. Voor een duurzaam toekomstperspectief voor De Trans is herstel naar een gezonde bedrijfsvoering absoluut noodzakelijk.

Wat daarvoor moet gebeuren is duidelijk:

- verbeteren van de cliënt- en bedbezetting;
- inzet van het personeel in vaste dienst en van de medewerkers uit de flexibele schil eromheen overeenkomstig het beschikbare zorgbudget;
- verminderen (of liever: geheel beëindigen) van de inzet van uitzendkrachten.

Het moet én kan anders. Daar gaan we, of beter gezegd daar moeten we, de komende tijd aan werken. Samen met het management en de medewerkers, waarbij snelheid, flexibiliteit en uitvoeringskracht essentieel zijn. We zijn ervan overtuigd dat met het ingezette beleid en met behulp van de ontwikkelde instrumenten een positieve lijn kan worden ingezet.

Ontwikkeling expertisegebieden

Kansen zijn er genoeg voor De Trans. Bij meerdere van onze doelgroepen is sprake van een toenemende vraag en een tekort aan plaatsen. Er is een wachtlijst, vooral voor cliënten met moeilijk verstaanbaar gedrag (MVG). Maar ook is er een tekort aan geschikte plaatsen voor de jongvolwassen cliënten met een lichte verstandelijke beperking (LVB) en probleemgedrag. Daarnaast zien we dat het aantal cliënten met een verstandelijke beperking en ouderdomsproblematiek groeit. Zij hebben een veranderende zorgvraag en behoefte aan specifieke expertise en ook huisvesting passend bij de ouderdomsproblematiek. Vandaar dat wij vol blijven inzetten op de ontwikkeling van specifieke expertisegebieden voor De Trans, zodat wij onze kennis en kunde verder kunnen ontwikkelen en effectiever kunnen inzetten voor de cliënten die dat nodig hebben. En zodat we daar ook de huisvestingsplannen op aan kunnen laten sluiten door middel van een nieuw Lange Termijn Huisvestings Plan (LTHP).

Communicatie

We hebben ons voor 2021 voorgenomen de communicatie te verbeteren. Het meenemen van cliënten, verwanten en medewerkers/vrijwilligers in wat er binnen de Trans gebeurt is een belangrijk speerpunt. We hebben samen met de Cliëntenraad stappen gezet op het gebied van medezeggenschap en participatie, die de komende tijd verder worden uitgewerkt.

Effecten van de coronapandemie

In ieder geval voor 2021, maar mogelijk ook nog voor de jaren erna, zullen we rekening moeten houden met de effecten van de coronapandemie. Ook in de eerste maanden van 2021 is er nog sprake van een lock-down en strenge coronamaatregelen met alle gevolgen van dien. Desondanks hebben zich diverse corona-uitbraken in de woningen voorgedaan, met grote impact voor cliënten, verwanten en medewerkers. De eilandestructuur, die we in maart 2020 hebben ingevoerd, is nog steeds van kracht en indien nodig wordt de eilandroostering gecontinueerd tot oktober 2021. De effecten van corona die wij in 2020 zagen, zoals de behoefte aan extra personeelsinzet, maar ook de uitval van personeel, inkomstenderving door onbezette cliëntplaatsen en minder externe dagbestedingscliënten, doen zich ook in 2021 voor en het is nog onduidelijk hoe lang dat doorgaat.

Met de komst van diverse vaccins is er hoop dat corona dit jaar onder controle komt, maar op het moment van schrijven van dit jaarverslag wordt door de hele organisatie nog heel hard gewerkt om de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de kwetsbare mensen in onze samenleving te borgen. Cliënten die zijn getroffen door het coronavirus worden verpleegd in hun eigen woonomgeving. Gezien de duur van deze pandemie is en wordt daarmee veel gevraagd van onze medewerkers, die zelf ook regelmatig uitvallen als gevolg van een besmetting, of door langer durende gevolgen na afloop van een actuele besmetting, dan wel omdat in de omgeving iemand besmet is en men in quarantaine moet gaan. Door het jaar heen is het ziekteverzuim verder opgelopen. Zowel op personeel als financieel vlak geeft dit onzekerheid voor de toekomst. In de loop van 2021 zal moeten blijken hoe snel de vaccinaties hun impact hebben en in welk tempo we in staat zijn te herstellen.

Zoals toegelicht in hoofdstuk 2.2.2 heeft het coronavirus en de daarvoor genomen maatregelen een grote impact op De Trans. Het jaar 2020 is daarmee een uitdagend jaar gebleken en dit zal voor 2021 eveneens aan de orde zijn. De ervaring die in 2020 is opgedaan draagt bij aan de continuïteit en het adequaat kunnen leveren van goede en beschikbare zorg in tijden van corona in 2021. Het effect van de duur van de pandemie op onze medewerkers en de mate van herstel in termen van bedrijfsvoering zal moeten blijken. Er mag worden verwacht dat de zorgkantoren en gemeenten de compensatieregelingen zullen verlengen, maar veel zal afhangen van de precieze vormgeving en duur daarvan. Desondanks verwachten wij in staat te zijn onze activiteiten ook in 2021 te kunnen continueren, op basis van de inzet van onze medewerkers die zich onvoorwaardelijk inzetten voor onze cliënten.

Personeelsbeleid

Voor geheel Espria is de inzet van het beleid zorg te dragen voor goed opgeleide, vitale en gemotiveerde medewerkers die met plezier langdurig bij ons willen werken. Belangrijkste doelstelling voor De Trans is dat medewerkers aantoonbaar beschikken over de kennis en ervaring die vereist is voor het expertisegebied waarbinnen ze werken. Het functiehuis wordt vernieuwd. We willen de betrokkenheid van medewerkers vergroten door hen meer te laten deelnemen aan de beleidsontwikkeling. Voor het draagvlak en de uitvoerbaarheid van de

transitie waar De Trans voor staat, is het een absolute voorwaarde dat de noodzakelijke stappen samen met de medewerkers worden gezet. Wij willen maximaal profiteren van hun expertise en kennis van de praktijk.

Er is landelijk sprake van een zeer krappe arbeidsmarkt, zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht. Inzet van technologische hulpmiddelen (e-health, domotica) kan mogelijk de zorgprofessionals ontlasten en doelmatige inzet van deze professionals bevorderen. Ook investeren we de komende jaren in de samenwerking met de informele zorg rond de cliënt en de inzet van vrijwilligers.

Financiële ontwikkelingen

De begroting 2021 houdt rekening met een lager, maar licht positief resultaat. Daarbij zijn we niet uitgegaan van grote uitbraken van het coronavirus, maar is continuïteit van zorglevering onder normale omstandigheden het uitgangspunt. De ontwikkeling van het coronavirus en de effecten op het resultaat is op voorhand ook niet eenvoudig in te schatten. Wel is begin 2021 nog gedeeltelijk herstel meegenomen in de begroting.

De stijging van tarieven in 2021 staat niet geheel in verhouding tot de stijging van de loonkosten op basis van de nu geldende cao's en de hogere pensioenpremie in 2021. Maatregelen zijn gericht op efficiënte en effectieve inzet van personeel door te sturen op een hogere doelmatigheid en lager verzuim, het beperken van inhuur en inzet passend bij de tarieven (normatieve inzet). Ondanks de voortdurende pandemie zetten wij dit nieuwe jaar in op herstel.

Inmiddels laten de eerste drie maanden van 2021 een fors achterblijvende resultaatontwikkeling zien. De Trans is eind 2020 / begin 2021 ook meer geconfronteerd met uitbraken van het coronavirus. De negatieve effecten op de resultaatontwikkeling zijn daarmee duidelijk zichtbaar. Daarmee is er gelijk forse achterstand in het behalen van de begroting. Wij zetten vol in op resultaattherstel in de komende maanden, maar compensatieregelingen voor de gevolgen van het coronavirus zijn ook voor 2021 van belang.

De liquiditeitsbegroting gaat (bij normale omstandigheden) ervan uit dat eind 2021 de beschikbare liquiditeit zich ongeveer ontwikkelt op het niveau van 2020. Er staan voor 2021 geen nieuwe leningen of extra aflossingen op het programma. Negatieve effecten volgend uit corona-uitbraken zullen moeten worden opgevangen met (bevoorschotting van) compensatieregelingen. De NZa geeft de Covid-19 regelingen voor omzetsderving en meerkosten voor het kalenderjaar 2021 verlengd. De gemeenten hebben eveneens de compensatieregelingen voor de meerkosten als gevolg van Covid-19 verlengd. Daarmee wordt een eventueel liquiditeitsrisico gemitigeerd.

Het investeringsprogramma voor 2021 bestaat met name uit instandhoudingsinvesteringen in vastgoed en investeringen in zorgdomotica. In de loop van 2021 wordt het lange termijn huisvestingsplan geactualiseerd op basis van de nieuwe meerjarenvisie op expertisegebieden. Eventueel hieruit voorkomende investeringen volgen naar verwachting vanaf eind 2021 / begin 2022.

Voor de jaren na 2021 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. 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 2020 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.

Per 1 januari 2020 is Arianne Poel aangetreden als directeur zorg, nadat deze functie sinds 15 oktober 2019 op interim basis was waargenomen door Peter Kamsma. Vervolgens is Peter Kamsma bereid gevonden om als directeur bedrijfsvoering ad interim met Arianne Poel de directie van De Trans te vormen. Per 1 oktober 2020 is de interim verbintenis met Peter Kamsma omgezet in een vast dienstverband. In maart 2021 heeft Peter Kamsma in goed overleg met Arianne Poel en de Raad van Bestuur besloten te stoppen als directeur bedrijfsvoering. Ter overbrugging naar de benoeming van een nieuwe directeur bedrijfsvoering is Anne-Marie Jasper aangesteld als directeur bedrijfsvoering ad interim.

In 2019 was er voor de organisatie van de cliëntenzorg formeel nog sprake van een structuur met drie leidinggevende lagen (directie, zorgmanagers en unithoofden). Na het vertrek van de zorgmanagers (deels in begin 2019, deels halverwege 2019) zijn deze functies niet herbezet in afwachting van een heroriëntatie op de structuur van het zorgmanagement. In deze tussenperiode stuurde de directie direct de unithoofden aan. Eind 2019 is een onderzoek naar de best passende structuur voor de toekomstige ontwikkeling van De Trans uitgevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat definitief is gekozen voor één leidinggevende laag tussen de directie en de zorgteams, bestaande uit 13 zorgmanagers en drie zorgmanagers in opleiding – in totaal 15 fte middenkader. Drie vakgroepcoördinatoren (voor de medische / verpleegkundige vakgroep, de psychologische / orthopedagogische vakgroep en de vakgroep voor paramedici en overige behandelaren) vertegenwoordigen het Expertisecentrum. Naast de directie, zorgmanagers en vakgroepvertegenwoordigers maken ook de manager Finance & Control, de manager Mens & Arbeid en de managementsecretaris deel uit van het nieuwe Managementteam (MT). De werving en selectie van de zorgmanagers en vakgroepcoördinatoren heeft in het voorjaar en de zomer van 2020 plaatsgevonden. Per 1 september is het nieuwe Managementteam in complete samenstelling van start gegaan. Tevens zijn voor de belangrijkste beleidsterreinen portefeuillehouders uit het MT aangesteld, die samen met de staf en ondersteunende diensten op het desbetreffende terrein beleidsvoorstellen ontwikkelen.

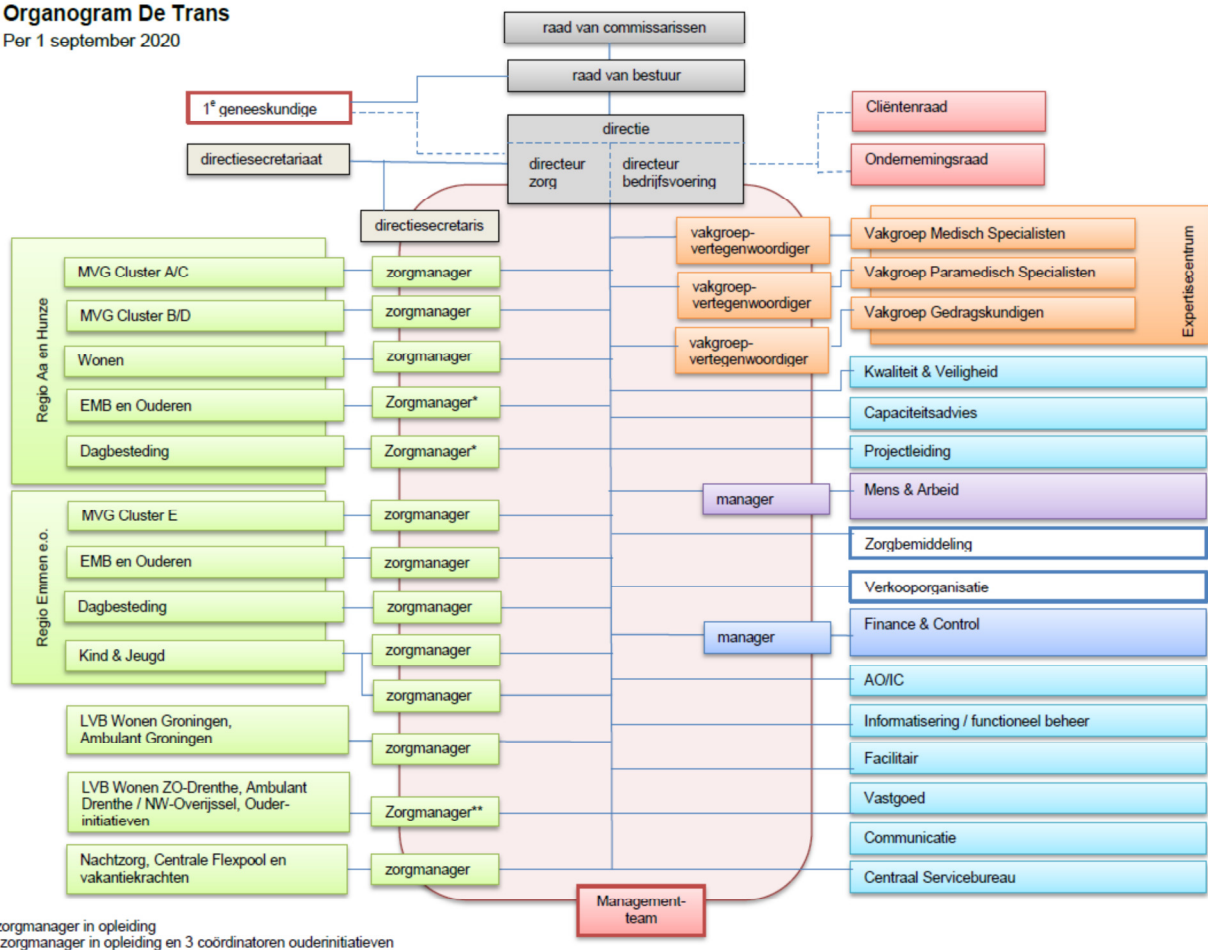
De directie voert periodiek overleg met de Cliëntenraad (CR) en de Ondernemingsraad (OR) van DeTrans. De CR is vertegenwoordigd in de Centrale Cliëntenraad (CCR) van Espria. De OR is vertegenwoordigd in de Centrale Ondernemingsraad (COR) van Espria. In het afgelopen jaar waren de medezeggenschapsorganen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

De wijziging van de aansturing van de zorgonderdelen was de eerste stap in de aanpassing van de organisatiestructuur. In het najaar van 2020 is gestart met de voorbereiding van de tweede stap, de vereenvoudiging van de aansturing van de staf en ondersteunende diensten. Door de personele wisselingen in het management, en het tijdelijk vacant houden van managementposities in afwachting van de besluitvorming over de nieuwe structuur, zijn veel medewerkers van de staf en ondersteunende diensten onder directe aansturing van de directie gekomen. Dit was uitdrukkelijk bedoeld als een tijdelijke situatie. In 2021 wordt dit zodanig aangepast, dat het merendeel van deze medewerkers onder één 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.

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

Organogram De Trans

Per 1 september 2020



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 (deeltijdwonen);
- 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 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

De kerngegevens van De Trans over 2020 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	427	cliënten
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp/zorgprofiel zonder dagbesteding	45	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)	191	cliënten
Aantal cliënten dat zorg inkoopt o.b.v. persoonsgebonden budget (PGB)	103	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	516	bedden / plaatsen
Productie Wlz gedurende het verslagjaar		
Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	158.539	dagen
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	17.209	dagen
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis (VPT)	n.v.t.	dagen
Aantal dagdelen dagbesteding	47.077	dagdelen
Omzet zorg o.b.v. Modulair Pakket Thuis (MPT incl. WLZ cliënten die elders wonen)	3.908.125	euro
Omzet zorg op basis van persoonsgebonden budget (PGB)	2.734.350	euro
Cliënten Wmo in het verslagjaar		
Aantal Wmo-cliënten in zorg op 1 januari van verslagjaar	305	cliënten
Aantal nieuw ingeschreven Wmo-cliënten in verslagjaar	32	cliënten
Totaal aantal Wmo-cliënten in zorg/behandeling in verslagjaar	337	cliënten
Aantal uitgeschreven Wmo-cliënten in verslagjaar	45	cliënten
Aantal Wmo-cliënten op 31 december van verslagjaar	292	cliënten
Cliënten Jeugdwet in het verslagjaar		
Aantal Jeugdwet-cliënten in zorg op 1 januari van verslagjaar	88	cliënten
Aantal nieuw ingeschreven Jeugdwet-cliënten in verslagjaar	28	cliënten
Totaal aantal Jeugdwet-cliënten in zorg/behandeling in verslagjaar	116	cliënten
Aantal uitgeschreven Jeugdwet-cliënten in verslagjaar	35	cliënten
Aantal Jeugdwet-cliënten op 31 december van verslagjaar	81	cliënten

Personeel	aantal personen	aantal fte
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.217	831

4.3.3 Werkgebied

De Trans biedt diensten aan in de provincies Drenthe, Groningen en Overijssel. De geografische spreiding is als volgt:

- De woonfuncties voor de Wlz-gefinancierde langdurige zorg voor volwassenen (24-uurs-ondersteuning) zijn geconcentreerd in Noord-Drenthe (Rolde en Nooitgedacht, gemeente Aa en Hunze), Zuidoost-Drenthe (Emmen) en Zuidoost-Groningen (Veendam en Vlagtwedde). De vestigingen van De Trans liggen grotendeels in de zorgkantoorregio Drenthe en voor klein deel in de zorgkantoorregio Groningen.
- De voorzieningen voor dagbesteding (Wlz, Wmo en PGB) zijn gevestigd in de regio's Noord- en Midden-Drenthe, Zuidoost-Drenthe en Zuidoost-Groningen.
- De voorzieningen voor kinderen en jeugdigen (Wlz en Jeugdwet) zijn gevestigd in Emmen (Kinderdagcentrum, verblijf, kortdurende opvang) en in Nooitgedacht (verblijf, logeren).
- De begeleiding van cliënten thuis (Wmo en Jeugdwet) wordt geboden door de ambulante teams:
 - team Groningen (gemeenten in Zuidoost-Groningen en gemeente Westerkwartier);
 - team Assen (Noord-Drenthe)
 - team Aa en Hunze
 - team Borger-Odoorn
 - team Emmen (Zuidoost-Drenthe)
 - team Hogeveen (Zuidwest-Drenthe)
 - team Zwolle (Noordoost Overijssel).
- De Trans levert zorg aan de cliënten van ouderinitiatieven in Assen, Nooitgedacht en Zwolle (PGB).

De zorgkantoorregio voor De Trans is van oudsher Drenthe (Zilveren Kruis Zorgkantoor). Vanaf 2019 wordt De Trans voor de Wlz-voorzieningen in de provincie Groningen ook door Zorgkantoor Groningen (Menzis) gecontracteerd. Dit is een gevolg van de toepassing van het zogenaamde woonplaatsbeginsel in de Wlz-contractering door de zorgkantoren.

5 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Stichting 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 Directie, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

De directies van de groepsmaatschappijen geven samen met de Raad van Bestuur leiding aan hun groepsmaatschappij. Binnen door de Raad van Bestuur gestelde inhoudelijke en financiële kaders stellen de directies een jaarplan en begroting op. Na goedkeuring hiervan door de Raad van Bestuur zijn de directies integraal verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit van zorg, het gevoerde personeelsbeleid en een passende financiële bedrijfsvoering van de eigen groepsmaatschappij. Daarnaast geven ze 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 2020 van Espria.

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 2020 doet de Raad van Commissarissen verslag over zijn activiteiten en werkwijzes.

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 2020 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 2020 van Espria.

5.3 Medezeggenschap

5.3.1 Cliëntenraad

Functioneren van de raad

De Trans heeft één Cliëntenraad voor de gehele organisatie. De Raad behartigt de gemeenschap-pelijke belangen van alle cliënten van De Trans. De Cliëntenraad van De Trans bestaat per einde verslagjaar uit 8 leden. Dit zijn allen verwanten van cliënten van De Trans. Twee leden vertegenwoordigen de Cliëntenraad in de Centrale Cliëntenraad (CCR) van Espria.

De samenstelling van de Cliëntenraad wijzigde begin 2020 door het overlijden van een lid en aan het einde van het jaar door het terugtreden van de voorzitter. Met het oog op de beoogde vernieuwing van de medezeggenschapsstructuur in 2021 is ervoor gekozen deze vacatures niet in te vullen en het voorzitterschap te laten waarnemen door een van de zittende leden.

De Cliëntenraad heeft in 2020 10 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. Daarnaast is de Raad ook enkele keren tussentijds bijeen gekomen voor intern beraad. De raad heeft éénmaal vergaderd in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de Raad van Bestuur.

De coronamaatregelen maakte het voor de cliëntenraadsleden in 2020 moeilijk om bijeen te komen. In januari en februari kon nog normaal worden vergaderd. In maart is de geplande vergadering wegens de coronamaatregelen vervallen. In april tot en met juni is telefonisch vergaderd.

Vervolgens was het in augustus en september weer mogelijk om fysiek te vergaderen, maar vanaf oktober is tijdens de 'tweede golf' 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. Maar ook los daarvan bestond bij directie en Cliëntenraad behoefte om hieraan aandacht te schenken. De bestaande Cliëntenraad, die voor de hele Trans werkt en uitsluitend uit verwanten bestaat, staat ver af van de dagelijkse zorgverlening in de woningen en op de dagbestedingslocaties en het blijkt moeilijk om een goede verbinding met de 'achterban' te leggen. Een werkgroep, waarin leden van de Cliëntenraad deelnamen, heeft met ondersteuning van de LSR (landelijk steunpunt voor medezeggenschap in zorg en welzijn) een nieuwe structuur voor de inspraak en medezeggenschap ontwikkeld. Deze structuur bestaat uit een 'drietrapsraket':

1. zorgmanagers regelen een passende vorm van directe (informele) inspraak op de woningen en dagbestedingslocaties;
2. per cluster (of groep van clusters) is er een formele cliëntenraad met de desbetreffende zorgmanager als gesprekspartner – in dit overleg gaat het over zaken die op lokaal niveau spelen en voor cliënten en verwanten van belang zijn;
3. op het niveau van De Trans als geheel is er een centrale cliëntenraad met de directie als gesprekspartner – in dit overleg gaat het over beleid en kaders op het gebied van cliëntenzorg die voor de gehele Trans gelden.

In december 2020 heeft de raad ingestemd met de voorgestelde medezeggenschapsregeling. Het jaar 2021 wordt genomen voor uitwerking en invoering.

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 2020
- Jaarverslag Cliëntenraad 2019
- Kennismaking met Arianne Poel
- Nieuwe managementstructuur
- Uitwerking strategie expertisegebieden
- Aanpak brandveiligheid
- Aanpak klimaatbeheersing
- Interne cliëntverplaatsingen
- Ontwikkeling nieuw beleid ontspanning / inzet vrijwilligers
- Viermaandsrapportages (financieel, personeel, kwaliteit van zorg, risicomanagement)
- Kwaliteitsrapport 2019
- Programma In Transitie
- Kaderbrief 2021
- Analyse onvrijwillige zorg
- Begroting en Jaarplan 2021
- Cliëntervaringsonderzoek 2021

5.3.2 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) van De Trans heeft 15 zetels. In 2020 waren twee zetels vacant. Hiervoor zijn tussentijdse OR verkiezingen uitgeschreven op 6 januari 2021. De raad kent meerdere vaste commissies. De leden worden, conform het instellingsbesluit van elke commissie, door de raad uit zijn midden gekozen. Waar nodig en gewenst, worden deze commissies aangevuld met door de raad aangezochte medewerkers van De Trans. De raad kiest uit zijn leden twee afgevaardigden die zitting nemen in de Centrale Ondernemingsraad (COR) van Espria.

Buiten zijn eigen vergaderingen om, heeft de raad in 2020 in elf overlegvergaderingen met de directie vraagstukken behandeld en diverse instemming- en adviesaanvragen besproken. De OR heeft in één overlegvergaderingen gesproken met de raad van bestuur over de algemene gang van zaken, de richting van De Trans en welke besluiten de OR kan verwachten.

Hieronder een overzicht van de belangrijkste onderwerpen die de OR met de directie heeft besproken:

- Beleid corona / eilandenstructuur
- Voortgang In Transitie
- Functiebeschrijving zorgmanager
- Samenwerking directie en OR
- Verzuim
- Project functiehuis
- Regelingen voor vakantie en verlof
- Vergoeding van studiekosten en e-learning
- Aannamebeleid
- Personeelsplanning en personele bezetting
- Handboek roosteren
- Communicatie met medewerkers
- Werkkostenregeling
- Aansturing ondersteunende diensten
- Doelgroepenbeleid / expertisegebieden
- Kinderdagcentrum
- Nieuwe Havens
- Unit intensief
- Facilitair bedrijf
- Ondersteunende diensten
- Afdeling regulier
- Begroting 2021
- Jaarplan 2021
- Meerjarenbeleid
- Vaccineren tegen griep
- Wet zorg en dwang

Jaarrekening

6 Jaarrekening

6.1 Jaarrekening

6.1.1 Balans per 31 december 2020

(na resultaatbestemming)	Ref.	31-Dec-2020 €	31-Dec-2019 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2	40.862.495	41.581.743
Totaal vaste activa		40.862.495	41.581.743
Vlottende activa			
Vorderingen uit hoofde van het financieringstekort	6	2.995.435	888.655
Debiteuren en overige vorderingen	7	3.502.963	3.319.470
Liquide middelen	9	10.843.784	11.927.538
Totaal vlottende activa		17.342.182	16.135.663
Totaal activa		<u>58.204.677</u>	<u>57.717.406</u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Bestemmingsfondsen	10	14.725.397	15.089.404
Algemene en overige reserves	10	135.868	135.868
Totaal eigen vermogen		14.861.265	15.225.272
Voorzieningen	11	805.000	792.148
Langlopende schulden	12	26.690.857	28.283.143
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van het financieringsoverschot	6	183.130	294.842
Overige kortlopende schulden	13	15.664.424	13.122.001
Totaal kortlopende schulden		15.847.554	13.416.843
Totaal passiva		<u>58.204.677</u>	<u>57.717.406</u>

6.1.2 Resultatenrekening over 2020

	Ref.	<u>2020</u> €	<u>2019</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16	70.048.528	66.430.383
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	17	2.809.764	495.447
Overige bedrijfsopbrengsten	18	250.321	1.368.332
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>73.108.613</u>	<u>68.294.162</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	19	52.636.085	46.613.163
Afschrijvingen op materiële vaste activa	20	3.212.320	3.171.292
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	21	0	0
Overige bedrijfskosten	22	16.403.342	16.127.955
Som der bedrijfslasten		<u>72.251.747</u>	<u>65.912.410</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		856.867	2.381.752
Financiële baten en lasten	23	-1.220.874	-1.276.695
RESULTAAT		<u>-364.007</u>	<u>1.105.057</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2020</u> €	<u>2019</u> €
Toevoeging / onttrekking:			
Bestemmingsfondsen:			
Reserve aanvaardbare kosten		-364.007	1.105.057
		<u>-364.007</u>	<u>1.105.057</u>

6.1.3 Kasstroomoverzicht over 2020

	Ref.	2020		2019	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			752.858		1.223.224
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen	20	3.212.320		3.171.292	
- Mutaties voorzieningen	11	<u>12.852</u>		<u>-122.932</u>	
			3.225.172		3.048.360
Veranderingen in werkkapitaal:					
- Vorderingen	7	-183.493		-853.578	
- Vorderingen/schulden uit hoofde van het financieringstekort					
respectievelijk -overschot	6	-2.218.492		-690.596	
- Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	13	<u>2.955.665</u>		<u>120.600</u>	
			553.680		-1.423.574
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>4.531.710</u>		<u>2.848.010</u>
Ontvangen interest	23	485		1.124	
Betaalde interest	23	-1.237.198		-1.287.443	
Rente voorzieningen	23	<u>4.573</u>		<u>0</u>	
			-1.232.140		-1.286.319
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			3.299.570		1.561.691
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-2.896.119		-1.982.011	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	<u>105.080</u>		<u>1.158.528</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.791.039		-823.483
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	12	<u>-1.592.286</u>		<u>-1.592.287</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.592.286		-1.592.287
Mutatie geldmiddelen			<u>-1.083.754</u>		<u>-854.079</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari			11.927.538		12.781.617
Stand geldmiddelen per 31 december			<u>10.843.784</u>		<u>11.927.538</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>-1.083.754</u>		<u>-854.079</u>

6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

6.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting De Trans behoort tot de Espria-concern. Aan het hoofd van het concern staat Stichting Espria, statutair gevestigd te gemeente Midden-Drenthe, kantoorhoudende aan de Altingerweg 1, 9411 PA Beilen. De jaarrekening van Stichting De Trans is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria.

Stichting De Trans
Grote Brink 3
9451 BP Rolde
Statutair gevestigd te gemeente Aa En Hunze
Inschrijfnummer Kamer van Koophandel: 04084443

De activiteiten van Stichting De Trans bestaan voornamelijk uit dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, welke is geëindigd op 31 december 2020.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek, de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens zijn de beleidsregels voor de WNT, Wet normering bezoldiging topinkomens publieke en semipublieke sector van toepassing.

De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Eind 2020 is een geactualiseerde meerjarenbegroting inclusief liquiditeitsprognose door de Raad van Bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. Dit betreft het tijdvak 2021-2024. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat waardering op basis van de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd is. In de meerjarenbegroting en de begroting 2021 is geen rekening gehouden met de effecten van een coronapandemie, behoudens dat dit als een groot risico is onderkend waarvan de impact niet te schatten is. Met de voortdurende pandemie in 2021 is de begroting voor 2021 achterhaald. Om continuïteit te borgen is in 2020 aanspraak gemaakt op compensatie op basis van de volgende regelingen:

- Compensatie voor omzetsderving en extra kosten als gevolg van corona voor Wlz-zorgaanbieders op basis van Beleidsregel Covid Langdurige zorg;
- Afspraken over de continuïteit van de financiering van het sociaal domein (de Wmo en de Jeugdwet); en
- Voor PGB-gefinancierde zorg is de afspraak gemaakt dat budgethouders de zorg doorbetalen ook als deze tijdelijk niet geleverd kan worden.

Met de doorloop van de coronapandemie naar 2021 zijn compensatieregelingen ook voor dit jaar noodzakelijk. Door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) zijn inmiddels de compensatieregelingen voor de langdurige zorg (Wlz) verlengd voor 2021. Daarnaast heeft de VNG de gemeenten opgeroepen om zorgaanbieders ook in 2021 voor meerkosten te compenseren en continuïteit van zorglevering te borgen binnen het Sociaal Domein (Wmo/Jeugdwet).

De Raad van Bestuur stelt op basis van voorgaande vast dat deze pandemie in de huidige fase en omvang, en de veronderstelde 'eindigheid' door het toenemende aantal gevaccineerde cliënten en medewerkers, geen risico vormt voor de continuïteit van Stichting De Trans en zij acht waardering op basis van de continuïteitsveronderstelling daarmee gerechtvaardigd.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2019 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2020 mogelijk te maken. Dit is voor de volgende twee punten het geval:

- De reservering voor toegekende uren Persoonlijk Budget Levensfase is geherrubriceerd van voorzieningen naar kortlopende verplichtingen. Voorheen was sprake van een overgangsregeling waarbij uren werden toegekend aan werknemers bij het behalen van een bepaalde leeftijd. Hiervoor was een voorziening opgenomen, gecombineerd met de reeds toegekende uren. In 2019 is de overgangsregeling afgelopen. Derhalve is vanaf 31 december 2019 geen sprake meer van een voorziening, maar van een kortlopende verplichting. Deze verplichting is vergelijkbaar met de bestaande reservering voor vakantie- en verlofuren. Ultimo 2019 betreft dit € 3,3 miljoen.
- Dotatie en vrijval van voorzieningen is tot en met 2019 volledig gepresenteerd onder de overige bedrijfskosten. Vanaf 2020 is dit gesplitst in dotatie en vrijval van voorzieningen inzake personele lasten en dotatie en vrijval van voorzieningen inzake overige bedrijfskosten en aldaar gepresenteerd. Ultimo 2019 is sprake van een saldo van dotatie en vrijval personele voorzieningen van € 78.660 positief.

Oordelen, schattingen en onzekerheden

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de Raad van Bestuur en de directie oordelen vormen en schattingen en veronderstellingen maken die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa, verplichtingen, baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van de Raad van Bestuur en de directies het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal oordelen, schattingen en veronderstellingen: voorziening voor omzetrisico's, uitgangspunten voor bepaling van andere voorzieningen (zoals disconteringsvoet en vertrekans) en inschattingen en aannames die worden gedaan voor de bedrijfswaardeberekening. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen, schattingen inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen van Stichting Espria worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de bestuurders, statutaire directieleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. Er hebben zich in het boekjaar geen transacties met verbonden partijen op niet-zakelijke grondslag voorgedaan.

6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de resultatenrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden volgens de componentenbenadering geactiveerd en gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten. Eventuele subsidies worden direct in mindering op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs gebracht. Alleen actiefposten waarvan het economisch risico geheel of nagenoeg geheel door de organisatie wordt gedragen, worden geactiveerd. Aan deze voorwaarde wordt voldaan bij rechtstreekse koop, maar veelal ook bij financial lease of huurkooptransacties. Bij het activeren van activa via de componentenbenadering wordt vastgesteld of het vervangen component nog een boekwaarde heeft. Indien dit het geval is wordt deze versneld afgeschreven. De lasten worden genomen in het betreffende boekjaar. Verwerking van financial lease contracten vindt plaats tegen de contante waarde van de toekomstige huurverplichtingen, rekening houdend met een disconteringsvoet.

Afschrijving vindt in het jaar van ingebruikname naar tijdsgelang plaats. Afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het actief en worden per individueel actief bepaald. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Er wordt geen rekening gehouden met een restwaarde. Op bedrijfsterreinen en materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0% - 5%;
- Machines en installaties: 5% - 10%;
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10% - 33%.

Er is geen sprake van geactiveerde rente.

Materiële vaste activa die buiten gebruik zijn gesteld en waarover het besluit tot verkoop is genomen, worden gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs onder aftrek van de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Indien de opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde, wordt het verschil ten laste van het resultaat over het boekjaar gebracht.

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Leasing

Financial Lease

Stichting De Trans leaset een deel van de gebouwen en terreinen. Hierbij heeft Stichting De Trans grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van deze activa. Deze activa worden geactiveerd in de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden, rekening houdend met een disconteringsvoet gelijk aan de rentevoet zijnde 1,5%-5,5% (2019: 1,5%-5,5%).

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de resultatenrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen als sprake is van wijzigingen in omstandigheden waardoor de vraag ontstaat of de boekwaarde van een actief terugverdiend kan worden. Als dergelijke omstandigheden zich voordoen, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De bedrijfswaarde is de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Stichting De Trans voert jaarlijks een beoordeling op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter uit, overeenkomstig RJ 121 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, ongeacht of op dat moment daadwerkelijk sprake is van impairmenttriggers. Ook eind 2020 heeft een actualisatie van de opgestelde bedrijfswaarde berekeningen plaatsgevonden op basis van de recent opgestelde meerjarenbegroting. Stichting De Trans heeft de realiseerbare waarde van het vastgoed getoetst op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed. Deze is per groepsmaatschappij benaderd op het niveau van haar kasstroom genererende eenheden (resultaatverantwoordelijke eenheden zoals zorglocaties en doelgroepen) en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2020.

Belangrijke overige veronderstellingen die zijn gehanteerd bij de benadering van de contante waarde van de kasstromen zijn:

- Ontwikkeling in en samenstelling van de cliëntenpopulatie;
- Uit de meerjarenbegroting afgeleide kasstromen voor de jaren 2021 tot en met 2024 en genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2024 tot aan einde levensduur;
- De resterende levensduur van het individuele vastgoed en de resterende huurperioden;
- De verwachte ontwikkeling van de bezettingsgraad, waarbij rekening is gehouden met de mogelijkheid om huurcontracten op te zeggen;
- Vervangingsinvesteringen tot het niveau welke noodzakelijk worden geacht om het betreffende vastgoed tot aan het einde van de levensduur in gebruik te houden;
- Ontwikkelingen in de zorgfinanciering;
- Een WACC van 5,0%.

Aangezien de contante waarde van de toekomstige kasstromen hoger is dan de boekwaarde van de materiële vaste activa per 31 december 2020, zijn er geen wijzigingen in de waardering van het vastgoed.

Vervreemding van vaste activa

Materiële vaste activa die buiten gebruik zijn gesteld en waarover het besluit tot verkoop is genomen, worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs onder aftrek van de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Indien de opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde, wordt het verschil ten laste van het resultaat over het boekjaar gebracht.

Financiële instrumenten

Primaire financiële instrumenten omvatten debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten. De reële waarde van de primaire financiële instrumenten benadert de boekwaarde. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de grondslagen van waardering van de betreffende posten zoals opgenomen in de hierna volgende alinea's. Stichting De Trans maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

Ten aanzien van het gebruik van primaire financiële instrumenten loopt Stichting De Trans krediet-, rente- en kasstroomrisico's. In hierna volgende alinea's wordt toegelicht op welke wijze de kredietrisico's en kasstromen zijn voorzien in relatie tot de waardering van vorderingen. In de toelichtingen op de balans zijn de looptijden en rentepercentages op de langlopende schulden nader toegelicht. De organisatie heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Stichting De Trans loopt renterisico over de liquide middelen en rentedragende langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen. Dit heeft geen gevolgen voor de waardering van de liquide middelen en kortlopende schulden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, inclusief transactiekosten. Vervolgwaardering vindt plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Een voorziening dubieuze debiteuren wordt gevormd bij verwachte oninbaarheid van de vorderingen die naar ouderdom wordt vastgesteld. Posten ouder dan een half jaar worden voorzien indien de inbaarheid twijfelachtig is. Posten ouder dan een jaar worden geheel voorzien. Debiteurenvorderingen groter dan € 0,1 miljoen worden individueel beoordeeld op inbaarheid. Vorderingen op groepsmaatschappijen worden afzonderlijk beoordeeld op inbaarheid. Bij mogelijke oninbaarheid van de vordering kan een voorziening achterwege blijven indien een andere groepsmaatschappij zich garant stelt voor de vordering.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekorten / schulden uit hoofde van financieringsoverschotten

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget (artikel 6 Regeling verslaggeving WTZi). De vorderingen worden individueel beoordeeld op inbaarheid. Eventuele voorzieningen worden verantwoord onder de kortlopende schulden en ten laste van de overige bedrijfskosten gebracht. Over diverse jaren bestaande vorderingen worden als actiefpost in de balans verantwoord. Over diverse jaren bestaande schulden worden als passiefpost in de balans verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld van te verwaarlozen betekenis is. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,0% (2019: 2,0%). Indien geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de momenten waarop de uitgaven plaatsvinden, vindt waardering van voorzieningen plaats tegen nominale waarde.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening jubilea-uitkeringen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op de contante waarde van gedane toezeggingen, blijfkanen en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,0% (2019: 2,0%).

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Voor langdurig zieke medewerkers is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2020 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar, voor zover hiervoor geen vergoeding (bijvoorbeeld uit verzekering) wordt ontvangen.

Voorziening verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt gevormd voor contracten waarbij een negatief verschil ontstaat tussen de na de balansdatum te ontvangen prestatie en de na de balansdatum te verrichten contraprestatie. Waardering vindt plaats tegen de contante waarde van de geschatte toekomstige onvermijdbare kosten. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,0% (2019: 2,0%).

Schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. Langlopende schulden hebben een resterende looptijd van meer dan één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

6.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben dan wel in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Baten en lasten uit voorgaande jaren (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) die in dit boekjaar zijn geconstateerd, waarbij geen sprake is van een materiële fout, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Algemeen

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is en de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten.

Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Uitgangspunten Sociaal domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet en/of Jeugdwet-omzet heeft de stichting de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. Per gemeente zijn verschillende producten afgesproken en gelden separate voorwaarden (zoals de tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, e.d.). De wijze waarop de individuele gemeenten overgaan tot afwikkeling en vaststelling is op dit moment nog niet bekend. Dit heeft gevolgen die leiden tot onzekerheden inherent aan de omzetverantwoording die naar beste weten zijn geschat.

Uitgangspunten compensatiemaatregelen COVID-19

Opbrengsten uit hoofde van compensatiemaatregelen COVID-19 worden verantwoord onder de opbrengstcategorie van waaruit de compensatie wordt ontvangen. Dit geldt voor zowel compensatie van omzetderving als compensatie van meerkosten.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting De Trans zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De subsidies van ministeries/gemeenten/provincies worden verantwoord op basis van de werkelijk geleverde zorg en diensten in het boekjaar en de met de betreffende instanties overeengekomen tarieven. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige opbrengsten omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en over de opbrengsten geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen het concern. In de overige bedrijfsopbrengsten worden onder meer de vergoedingen voor catering, winkelverkoop, parkeergelden, uitgeleend personeel, verhuur van onroerend goed en gerealiseerde boekwinsten op verkoop van onroerend goed verantwoord.

Opbrengsten uit overige activiteiten worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Stichting De Trans heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat gebaseerd is op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de organisatie. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting De Trans betaalt hiervoor premies die door werkgever en werknemer gezamenlijk worden betaald. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de gemiddelde dekkingsgraad van het pensioenfonds dit toelaat. In maart 2021 bedroeg de dekkingsgraad 97,9%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 125%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 12 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten organisaties om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien deze tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Stichting De Trans heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting De Trans heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Operational lease

Bij Stichting De Trans bestaan er leasecontracten, waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan eigendom verbonden zijn, niet bij Stichting De Trans liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operational lease. Verplichtingen uit hoofde van operational lease worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

6.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en schulden aan kredietinstellingen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investeringsactiviteiten zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financial leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

6.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

6.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting De Trans zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels.

6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2020

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2020	31-Dec-2019
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	35.709.965	37.056.193
Machines en installaties	2.353.789	1.992.672
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.599.130	2.471.775
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	199.611	61.103
Totaal materiële vaste activa	40.862.495	41.581.743

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2020						
- aanschafwaarde	76.590.758	8.387.374	8.902.359	61.103	0	93.941.594
- cumulatieve afschrijvingen	-39.534.565	-6.394.702	-6.430.584	0	0	-52.359.851
Boekwaarde per 1 januari 2020	37.056.193	1.992.672	2.471.775	61.103	0	41.581.743
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	906.775	749.459	638.299	199.611	0	2.494.144
- overboeking van materiële vaste activa in uitvoering	61.102	0	0	-61.102	0	0
- afschrijvingen	-2.314.105	-388.342	-509.873	0	0	-3.212.320
- terugname geheel afgeschreven activa						
cumulatieve aanschafwaarde	-4.240.595	0	-489.711	0	0	-4.730.306
cumulatieve afschrijvingen	4.240.595	0	489.711	0	0	4.730.306
- desinvesteringen						
cumulatieve aanschafwaarde	0	0	-1.148	0	0	-1.148
cumulatieve afschrijvingen	0	0	77	0	0	77
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.346.228	361.117	127.355	138.508	0	-719.248
Stand per 31 december 2020						
- aanschafwaarde	73.318.040	9.136.833	9.049.799	199.611	0	91.704.283
- cumulatieve afschrijvingen	-37.608.075	-6.783.044	-6.450.669	0	0	-50.841.788
Boekwaarde per 31 december 2020	35.709.965	2.353.789	2.599.130	199.611	0	40.862.495

Toelichting:

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 6.1.6.

Onder de bedrijfsgebouwen en terreinen zijn begrepen geactiveerde financial leasecontracten met een boekwaarde per 31 december 2020 van € 2,2 miljoen. De leasetermijnen met een looptijd korter dan 1 jaar bedraagt € 0,1 miljoen, tussen 1 en 5 jaar € 0,5 miljoen en langer dan 5 jaar € 1,6 miljoen. Stichting De Trans is niet de juridische eigenaar van het betreffende vastgoed. Het totaal van de in 2020 in rekening gebrachte huurtermijnen bedraagt € 0,2 miljoen.

De contante waarde van de resterende leaseverplichting bedraagt € 2,2 miljoen (2019: € 2,3 miljoen).

De aanschafwaarde van de activa met boekwaarde € 0 bedraagt voor:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen € 10.041.625
- Machines en installaties € 2.416.440
- Andere vaste bedrijfsmiddelen € 4.057.494

Voor de gehanteerde afschrijvingspercentages verwijzen wij naar de post materiële vaste activa onder de grondslagen. Voor de bijzondere waardeverminderingen wordt verwezen naar de toelichting op de resultatenrekening (6.1.7).

6. Vorderingen uit hoofde van het financieringstekort

	t/m 2017	2018	2019	2020	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-294.842	0	888.655	0	593.813
Financieringsverschil boekjaar	0	0	0	2.995.435	2.995.435
Correcties voorgaande jaren	111.712	0	68.510	0	180.222
Verwerving via fusie en overname	0	0	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	0	0	-957.165	0	-957.165
Subtotaal mutatie boekjaar	111.712	0	-888.655	2.995.435	2.218.492
Saldo per 31 december	-183.130	0	0	2.995.435	2.812.305

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren/zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van het financieringstekort
- schulden uit hoofde van het financieringsoverschot

31-Dec-2020	31-Dec-2019
€	€
2.995.435	888.655
183.130	294.842
2.812.305	593.813

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget

Totaal financieringsverschil

2020	2019
€	€
61.159.797	57.727.819
-58.164.362	-56.839.164
2.995.435	888.655

Toelichting:

Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de toelichting met betrekking tot de opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning (6.1.7.16).

7. Debiteuren en overige vorderingen

De specificatie is als volgt :

Vorderingen op debiteuren
Vorderingen op groepsmaatschappijen
Overige vorderingen
Vooruitbetaalde bedragen
Nog te ontvangen bedragen
Overige overlopende activa

Totaal vorderingen en overlopende activa

31-Dec-2020	31-Dec-2019
€	€
905.796	895.967
66.039	54.055
291.956	255.168
537.119	387.080
1.544.936	1.727.200
157.117	0
3.502.963	3.319.470

Toelichting:

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren worden beoordeeld op kredietrisico's en waar nodig voorzien. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0,2 (2019: € 0,1 miljoen).

Stichting De Trans heeft een vordering aan groepsmaatschappij Stichting Espria van in totaal € 64.735. De vordering wordt in 1 jaar terugbetaald. De vorderingen op groepsmaatschappijen hebben het karakter van een handelsvordering. Zij zijn derhalve niet rentedragend en er zijn geen zekerheden gesteld.

Nog te ontvangen bedragen betreft nog te factureren zorgprestaties van € 0,7 miljoen (2019: € 1,1 miljoen) en overige nog te ontvangen bedragen van € 1,8 miljoen (2019: € 0,6 miljoen). Hiervan betreft € 1,0 miljoen compensatie meerkosten corona. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan één jaar.

9. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2020	31-Dec-2019
	€	€
Banken	10.826.607	11.910.138
Kassen	17.177	17.400
Totaal liquide middelen	<u>10.843.784</u>	<u>11.927.538</u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn direct opeisbaar. Stichting De Trans heeft geen significante concentratie van kredietrisico's. Alle banken voldoen aan onze eis van kredietwaardigheid (Long Term credit rating van ten minste AA- ('double A minus'), tenzij het tegoed opvraagbaar is binnen drie maanden. In dit laatste geval geldt de eis van tenminste A- ('A minus')).

Voor een toelichting op de mutaties in de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

10. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-Dec-2020	31-Dec-2019
	€	€
Bestemmingsfondsen	14.725.397	15.089.404
Algemene en overige reserves	135.868	135.868
Totaal eigen vermogen	<u>14.861.265</u>	<u>15.225.272</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per 31-Dec-2020
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten	15.089.404	-364.007	0	14.725.397
Totaal Bestemmingsfondsen	<u>15.089.404</u>	<u>-364.007</u>	<u>0</u>	<u>14.725.397</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per 31-Dec-2020
	€	€	€	€
Algemene reserves	135.868	0	0	135.868
Totaal Algemene en overige reserves	<u>135.868</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>135.868</u>

Bestemmingsfondsen voorgaand boekjaar

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2018	Correctie beginbalans	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per 31-Dec-2019
	€	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten	13.590.915	393.432	1.105.057	0	15.089.404
Totaal Bestemmingsfondsen voorgaand boekjaar	<u>13.590.915</u>	<u>393.432</u>	<u>1.105.057</u>	<u>0</u>	<u>15.089.404</u>

Algemene en overige reserves voorgaand boekjaar

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2018	Correctie beginbalans	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand per 31-Dec-2019
	€	€	€	€	€
Algemene reserves	135.868	0	0	0	135.868
Totaal Algemene en overige reserves voorgaand boekjaar	<u>135.868</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>135.868</u>

Toelichting:

In het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten (RAK) worden de resultaten verwerkt die behaald zijn vanuit activiteiten die gefinancierd zijn binnen de WLZ, Justitie, Wmo, Jeugdwet en overige zorg gerelateerde subsidieregelingen.

De correctie op de beginbalans van het bestemmingsfonds RAK voorgaand boekjaar heeft betrekking op de stelselwijziging rondom verwerking van groot onderhoud.

11. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 31-Dec-2019	Dotatie	Vrijval	Onttrekking	Rente	Stand per 31-Dec-2020
	€	€	€	€	€	€
Jubilea-uitkeringen	576.376	84.006	0	-68.008	-4.572	587.802
Arbeidsongeschiktheid	172.936	44.262	0	0	0	217.198
Verlieslatende contracten	12.417	0	0	-12.417	0	0
Overige voorzieningen	30.419	0	-30.419	0	0	0
Totaal voorzieningen	792.148	128.268	-30.419	-80.425	-4.572	805.000

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moet worden beschouwd:

	31-Dec-2020 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	294.233
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	510.767
- waarvan langlopend (> 5 jaar)	216.866

Toelichting:

Voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld van te verwaarlozen betekenis is. Dit leidt alleen bij voorziening jubilea-uitkeringen tot een discontering. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,0% (2019: 2,0%).

Voorziening jubilea-uitkeringen

De voorziening jubilea-uitkeringen is gebaseerd op de jubileaverplichting per medewerker, rekening houdend met een loonindexatie en een vertrekans. De loonindexatie is 2,28% (2019: 2,20%), een gemiddelde indexatie gebaseerd op de ontwikkeling van de OVA van 2012 tot en met 2021. In 2019 is de loonindex voor alleen het eerstvolgende jaar gehanteerd. Gezien het lange-termijnkarakter van de voorziening is toepassing van een meerjarig gemiddelde een beter uitgangspunt. De vertrekans is gebaseerd op historie en varieert per leeftijdscategorie van 12% tot 21% (2019: 12%-20%).

Voorziening arbeidsongeschiktheid:

Deze voorziening is gevormd als gevolg van individuele beoordeling op reïntegratiekans per medewerker in relatie tot de aard van de arbeidsongeschiktheid, ongeacht de duur van het verzuim. Bij bepaling van de voorziening is rekening gehouden met de loonindex voor komend jaar zoals vertaald in de eigen kaderbrief op basis van CAO.

Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten wordt gevormd voor huurcontracten die verliesgevend zijn en waarbij dit verlies onvermijdbaar is. De voorziening is in 2020 afgelopen.

Overige voorzieningen

De voorziening voor het mogelijk risico op uitbetaling van onregelmatigheidstoeslag over verlofdagen in de periode 2014-2016 voor medewerkers die uit dienst zijn gegaan is in 2020 volledig vrijgevallen. Historie leert dat geen aanspraak meer hierop wordt gedaan en derhalve geen grondslag bestaat om de voorziening aan te houden.

12. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2020	31-Dec-2019
	€	€
Schulden aan banken	24.584.433	26.082.406
Financial leaseverplichtingen	2.106.424	2.200.737
Totaal langlopende schulden	26.690.857	28.283.143
	2020	2019
	€	€
Stand per 1 januari	29.882.733	31.475.020
Af: aflossingen	-1.592.286	-1.592.287
Stand per 31 december	28.290.447	29.882.733
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-1.599.590	-1.599.590
Stand langlopende schulden per 31 december	26.690.857	28.283.143
	31-Dec-2020	31-Dec-2019
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	1.599.590	1.599.590
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar), balanspost	26.690.857	28.283.143
- waarvan langlopend (> 5 jaar)	20.499.448	22.221.143

Financial leaseverplichtingen

De financial leaseverplichtingen zijn als volgt weer te geven:

	Contante waarde		Nominale waarde	
	31-Dec-2020	31-Dec-2019	31-Dec-2020	31-Dec-2019
	€	€	€	€
Verplichtingen < 1 jaar	94.313	94.313	215.354	220.541
Verplichtingen > 1 jaar en < 5 jaar	471.571	471.569	919.932	830.294
Verplichtingen > 5 jaar	1.634.854	1.729.169	2.649.101	2.843.707
	2.200.738	2.295.051	3.784.386	3.894.542
Af: toekomstige rente	0	0	1.473.262	1.599.490
	2.200.738	2.295.051	2.311.124	2.295.052

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 6.1.6 overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar van € 1,6 miljoen (2019: € 1,6 miljoen) zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De zekerheden die aan de banken zijn verstrekt worden voornamelijk gevormd door borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) of door (decentrale) overheden. Betreffende leningnemers hebben hiervoor in de meeste gevallen een hypotheekrecht ten gunste van deze borgende partij gevestigd dan wel toegezegd dit op eerste verzoek te zullen vestigen ('positief/negatief' verklaring WFZ).

De reële waarde van de leningenportefeuille bedraagt ultimo 2020 € 35,1 miljoen. De reële waarde is gebaseerd op de actuele rentecurves per 31 december 2020.

13. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt :

	31-Dec-2020	31-Dec-2019
	€	€
Crediteuren	1.432.364	2.672.764
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	1.599.590	1.599.590
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.266.774	263.178
Schulden terzake pensioenen	95.685	471.730
Nog te betalen salarissen	518.372	638.499
Vakantiegeld	1.279.120	1.193.737
Vakantiedagen	835.755	583.799
Levensfasebudget	3.462.236	3.271.704
Kortlopende schulden groepsmaatschappijen	516.405	541.256
Overige schulden	1.135.693	506.639
Nog te betalen kosten	1.461.332	1.333.969
Vooruitontvangen opbrengsten	40.929	45.136
Overige passiva	20.167	0
Totaal overige kortlopende schulden	15.664.424	13.122.001

Toelichting:

Stichting De Trans heeft een schuld aan groepsmaatschappij Stichting Icare inzake het SSC van in totaal € 0,3 miljoen en aan groepsmaatschappij Stichting GGZ Drenthe van in totaal € 0,2 miljoen. De schuld wordt in 1 jaar terugbetaald. De schulden aan groepsmaatschappijen hebben het karakter van een handelskrediet. Zij zijn derhalve niet rentedragend en er zijn geen zekerheden gesteld.

De belastingen en sociale premies bestaan uit nog af te dragen loonheffing (€ 2,1 miljoen). De toename in belastingen en sociale premies ten opzichte van 2019 betreft de af te dragen loonheffing uit hoofde van de werkkostenregeling als gevolg van de in december uitgekeerde zorgbonus.

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

14. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting De Trans maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Stichting De Trans handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 35% (2019: 28%) geconcentreerd bij een grote gemeente.

Stichting De Trans heeft geen significante concentratie van kredietrisico's. Alle banken voldoen aan onze eis van kredietwaardigheid (Long Term credit rating van ten minste AA- ('double A minus'), tenzij het tegoed opvraagbaar is binnen drie maanden. In dit laatste geval geldt de eis van tenminste A- ('A minus')).

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen, waarbij sprake is van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. Voor een toelichting op de reële waarde van de langlopende schulden verwijzen wij u naar de betreffende toelichting op de balans.

15. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Fiscale eenheid

Stichting De Trans maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de BTW, waarvan Stichting Espria aan het hoofd staat. Stichting De Trans is derhalve hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2020 bedraagt de schuld van de fiscale eenheid € 0,9 miljoen (2019: € 1,3 miljoen).

Huur- en leaseverplichtingen

De stichting heeft huur-, lease- en erfpachtverplichtingen voor een totaalbedrag van € 16,6 miljoen. Hiervan bedraagt € 1,1 miljoen korter dan 1 jaar, € 2,9 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 12,6 miljoen langer dan 5 jaar. De huurverplichtingen in het verslagjaar bedroegen € 1,9 miljoen.

Obligoverplichting

Stichting De Trans heeft voor opgenomen leningen met een restschuld eind 2020 van in totaal € 26,1 miljoen (2019: € 27,7 miljoen) borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector ontvangen. Indien Stichting De Trans onverhoopt niet meer in staat zou zijn aan haar rente- en aflossingsverplichtingen van deze schulden te voldoen, neemt het Waarborgfonds deze verplichting over.

Het Waarborgfonds beschikt hiertoe over een ruim risicovermogen. Als het Waarborgfonds niet meer aan haar uit borging voortkomende verplichting kan voldoen, kan Stichting De Trans worden verplicht om maximaal 3% van de restschuld van haar geborgde leningen ad € 0,8 miljoen (2019: € 0,8 miljoen) als renteloze lening aan het Waarborgfonds te verstrekken.

Bankgaranties

De hoogte van de afgegeven bankgaranties bedraagt ultimo 2020 € 11.875 (2019: € 19.944).

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Covid-19 compensatiemaatregelen

De opbrengsten uit hoofde van COVID-19 compensatiemaatregelen zijn zo goed mogelijk ingeschat en verantwoord in deze jaarrekening. In de toelichting van de post opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning wordt hierop verder ingegaan. Er is evenwel sprake van een unieke gebeurtenis die de zorgsector in het bijzonder raakt. Voor zowel de regering, zorgkantoren, verzekeraars en collega-zorgaanbieders is het een onzekere tijd. Het kan niet worden uitgesloten dat bij de definitieve vaststelling later in 2021 compensatiebedragen afwijken van de nu verantwoorde bedragen in de jaarrekening. Directie en Raad van Bestuur verwachten geen materiële afwijking op basis van huidige, beschikbare informatie.

Overig

De investeringsverplichtingen ultimo 2020 bedragen € 154.147 (2019: € 78.094).

6.1.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2020

Leninggever	Datum	Hoofdsom €	Totale looptijd (in jaren)	Soort lening	Werkelijke rente %	Restschuld 31 december 2019 €	Nieuwe lening in 2020 €	Aflossing in 2020 €	Restschuld 31 december 2020 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2020	Aflossingswijze	Aflossing 2021 €	Gestelde zekerheden
Kredietinstellingen														
NWB Bank	31-12-11	6.523.091	25	Onderhands	3,79%	4.435.699		260.924	4.174.775	2.870.155	17	Lineair	260.924	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	08-07-02	1.765.000	19	Onderhands	5,22%	264.750		88.250	176.500	0	3	Lineair	88.250	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	31-07-13	2.600.000	30	Onderhands	3,24%	2.058.331		86.667	1.971.664	1.538.329	24	Lineair	86.667	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Nationale	20-03-06	2.983.136	30	Onderhands	3,95%	1.690.429		99.437	1.590.992	1.093.807	17	Lineair	99.437	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	01-07-11	7.000.000	30	Onderhands	4,50%	5.133.335		233.333	4.900.002	3.733.337	22	Lineair	233.333	Waarborgfonds voor de Zorgsector
NWB Bank	01-05-11	8.000.000	27	Onderhands	4,70%	5.481.476		296.296	5.185.180	3.703.700	19	Lineair	296.296	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Rabobank	01-05-11	7.750.000	27	Onderhands	4,20%	5.310.192		287.037	5.023.155	3.587.970	19	Lineair	287.037	Waarborgfonds voor de Zorgsector
BNG Bank	01-08-16	3.833.333	25	Onderhands	1,83%	3.373.334		153.333	3.220.001	2.453.336	22	Lineair	153.333	Waarborgfonds voor de Zorgsector
Disagio	03-07-05	-179.800			0,00%	-129.057		-5.993	-123.064	-93.099			0	
Disagio	31-07-13	-39.328			0,00%	-30.807		-1.311	-29.496	-22.941			0	
Totaal Kredietinstellingen						27.587.683	0	1.497.973	26.089.710	18.864.594			1.505.277	

Financial Lease

Woonzorg	01-05-14	2.829.489	30	Finan. Lease	5,50%	2.295.050		94.313	2.200.737	1.634.854	24	Annuïtair	94.314	Geen
Totaal Financial Lease						2.295.050	0	94.313	2.200.737	1.634.854			94.313	

Totaal						29.882.733	0	1.592.286	28.290.447	20.499.448			1.599.590	
---------------	--	--	--	--	--	-------------------	----------	------------------	-------------------	-------------------	--	--	------------------	--

6.1.7 Toelichting op de resultatenrekening over 2020

BATEN

16. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	61.669.018	57.996.433
Opbrengsten Jeugdwet	2.370.395	2.462.116
Opbrengsten Wmo	1.886.904	1.901.463
Persoonsgebonden en -volgende budgetten	2.734.350	2.689.298
Overige zorgprestaties	1.387.862	1.381.073
Totaal opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	70.048.528	66.430.383

Toelichting:

In de opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning zijn in 2020 de volgende bedragen verwerkt ten aanzien van de COVID-19 compensatieregelingen:

	Continuïteits- bijdrage	Meerkosten	Totaal
	€	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	2.339.280	1.647.426	3.986.706
Opbrengsten Jeugdwet	102.553	33.828	136.381
Opbrengsten Wmo	118.779	35.492	154.271
	2.560.612	1.716.746	4.277.358

Het bedrag aan ingediende omzetzijnering en compensatie meerkosten bedraagt voor de WLZ circa € 4,0 miljoen. Bij de overige financieringstromen is circa € 0,5 miljoen ingediend aan omzetzijnering en compensatie meerkosten. Voorzichtigheidshalve is voor de WLZ 100% in de omzet verantwoord en voor de overige financieringstromen ongeveer 78%.

WLZ

Met het zorgkantoor wordt nog het gesprek gevoerd over de omvang van het compensatiebedrag WLZ voor het jaar 2020. In de loop van 2021 wordt hierover meer duidelijk. De continuïteitsbijdrage en vergoeding meerkosten is door Stichting De Trans berekend op basis van de geldende richtlijnen, rekening houdend met de hardheidsclausule. Raad van Bestuur en directie kunnen voldoende aantoonbaar maken dat dit bedrag aan schade is geleden door Stichting De Trans.

Jeugdwet en WMO

De volledige toekenning van berekende compensatie voor omzetzijnering en meerkosten door gemeenten is nog onzeker. Op basis van meest recente afspraken met gemeenten is de compensatie berekend en verantwoord.

17. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	2.730.370	415.319
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	79.394	80.128
Totaal subsidies	2.809.764	495.447

Toelichting:

De subsidies van provincies en gemeenten zijn exclusief WMO.

De Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS betreffen voor € 2,3 miljoen de vergoeding voor de zorgbonus 2020. Deze bonus is toegekend aan medewerkers in de zorg vanwege hun extra inzet voor de bestrijding van het Coronavirus. Deze subsidie was in 2019 niet aan de orde. De uitkering van de bonus eind 2020 is verantwoord onder de personeelskosten.

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt :

	2020	2019
	€	€
Overige opbrengsten:		
Verhuur	83.605	134.616
Overige	141.397	1.209.882
Subtotaal overige opbrengsten	225.002	1.344.498
Overige dienstverlening:		
Personenalarmering en belminuten	1.411	-1.411
Voeding en hotelmatige opbrengsten	14.720	9.390
Client- en bewonersgebonden opbrengsten	9.187	15.855
Subtotaal overige dienstverlening	25.318	23.834
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	250.321	1.368.332

Toelichting:

De afname van de overige opbrengsten is te verklaren door de boekwinst op de verkochte panden in 2019.

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt :

	2020	2019
	€	€
Lonen en salarissen	35.742.864	33.900.244
Sociale lasten	6.982.477	5.980.970
Pensioenpremies	2.680.311	2.681.422
Dotaties en vrijval personele voorzieningen	60.261	-78.660
Andere personeelskosten	2.909.349	1.840.965
Subtotaal	48.375.261	44.324.941
Personeel niet in loondienst	4.260.824	2.288.222
Totaal personeelskosten	52.636.085	46.613.163
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Gehandicaptenzorg	831	816
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	831	816
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

Binnen de personeelskosten is de uitbetaling van de zorgbonus 2020 opgenomen ad € 2,3 miljoen. Dit betreft € 1,2 miljoen lonen & salarissen, € 1,0 miljoen sociale lasten en € 0,1 miljoen kosten voor personeel niet in loondienst. De zorgbonus is volledig gecompenseerd door het Ministerie van VWS en verantwoord onder de post subsidies. Uitbetaling heeft plaatsgevonden met de verloning van december 2020.

Ten opzichte van vorig jaar zijn, naast de jaarlijkse indexatie, de personeelskosten gestegen als gevolg van corona. De pandemie heeft geleid tot extra inzet van personeel en hoger verzuim. Daardoor was ook sprake van meer inzet van personeel niet in loondienst. De verkregen compensatie voor deze kosten is verantwoord onder de opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en aldaar toegelicht.

In 2020 is dotatie en vrijval inzake personele voorzieningen voor het eerst afzonderlijk gepresenteerd onder de personeelskosten. Voorheen werd één saldo verantwoord onder de overige bedrijfskosten. Dit heeft geleid tot een wijziging van de vergelijkende cijfers.

20. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	2020	2019
	€	€
Afschrijvingen:		
Materiële vaste activa	3.212.320	3.171.292
Totaal afschrijvingen op materiële vaste activa	3.212.320	3.171.292

22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt :

	2020	2019
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.206.781	4.329.714
Algemene kosten	5.937.235	5.605.817
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	2.136.496	1.801.349
Onderhouds- en energiekosten	2.492.323	2.947.121
Huur en leasing	1.660.925	1.458.527
Dotaties en vrijval voorzieningen	-30.419	-14.573
Totaal overige bedrijfskosten	16.403.342	16.127.955

Toelichting:

Ten opzichte van vorig jaar zijn de overige bedrijfskosten gestegen. Een belangrijke oorzaak betreft de extra kosten als gevolg van de bestrijding van het coronavirus. Deze extra kosten zijn verantwoord onder: hotelmatige kosten algemene kosten en cliënt- en bewonersgebonden kosten. De verkregen compensatie voor deze kosten is verantwoord onder de opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en aldaar toegelicht.

In 2020 is dotatie en vrijval inzake personele voorzieningen voor het eerst afzonderlijk gepresenteerd onder de personeelskosten. Voorheen werd één saldo verantwoord onder de overige bedrijfskosten. Dit heeft geleid tot een wijziging van de vergelijkende cijfers.

23. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt :

	2020	2019
	€	€
Financiële baten:		
Rentebaten	485	874
Rentebaten voorzieningen	4.573	0
Subtotaal financiële baten	5.058	874
Financiële lasten:		
Rentelasten	1.225.932	1.277.569
Subtotaal financiële lasten	1.225.932	1.277.569
Totaal financiële baten en lasten	-1.220.874	-1.276.695

28. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

De bezoldiging van bestuurders, welke ten laste van Stichting De Trans is gekomen over het jaar 2020, bedraagt € 46.036. De bezoldiging van toezichthouders en gewezen toezichthouders over het jaar 2020 bedraagt € 14.481. Beide bedragen zijn afgeleid uit de totale bijdrage van Stichting De Trans in de groepskosten van Stichting Espria waar de bezoldiging bestuurders en toezichthouders deel van uitmaakt. De bezoldiging van de functionarissen die over 2020 in het kader van de WNT verantwoord worden, zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria.

29. Honoraria van de onafhankelijke accountant

De honoraria van de onafhankelijke accountant die over 2020 zijn verantwoord, zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Espria.

30. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Espria heeft de jaarrekening 2020 vastgesteld in de vergadering van 18 mei 2021 te Beilen.

De raad van commissarissen van Stichting Espria heeft de jaarrekening 2020 goedgekeurd in de vergadering van 18 mei 2021 te Beilen.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 6.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

De coronapandemie zet zich ook in 2021 voort en heeft negatieve effecten op de resultaten 2021. Ondanks dat Stichting De Trans beter voorbereid is dan vorig jaar wordt de organisatie in 2021 ook hard geraakt. Door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) zijn inmiddels de compensatieregelingen voor de langdurige zorg (Wlz) verlengd voor 2021. Daarnaast heeft de VNG de gemeenten opgeroepen om zorgaanbieders ook in 2021 voor meerkosten te compenseren en continuïteit van zorglevering te borgen binnen het Sociaal Domein (Wmo/Jeugdwet).

Op basis van de huidige gezonde financiële balanspositie, de huidige beschikbare liquiditeit van Stichting De Trans, alsook de toezeggingen die er zijn gedaan vanuit met name de zorgkantoren en meerdere gemeenten stelt de Raad van Bestuur vast dat deze pandemie geen risico vormt voor de continuïteit van Stichting De Trans en acht zij waardering op basis van de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

De ondertekening van de jaarrekening en daarmee de vaststelling en goedkeuring door de raad van bestuur respectievelijk de raad van commissarissen heeft op 18 mei 2021 te Beilen plaatsgevonden.

Origineel getekend door Raad van bestuur

Dhr. J. L. Kauffeld, voorzitter

Dhr. A.M. Notermans

Origineel getekend door Raad van commissarissen

Dhr. A. Rouvoet, voorzitter

Mw. J.C. Holscher

Dhr. M.J.M. van den Berg

Dhr. J.M.L. van Engelen

Dhr. H.J.J.M. Berden

Mw. G.M.C. de Ranitz

6.2 Overige gegevens

6.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 4, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting De Trans.

6.2.2 Nevenvestigingen

Stichting De Trans heeft geen nevenvestigingen.

6.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.