



Jaarverslag 2022 Stichting De Trans

Gemeente Aa en Hunze

Inhoudsopgave

Bestuursverslag

1 Voorwoord	- 5 -
2 Strategie, beleid en praktijk	- 6 -
2.1 Meerjarenbeleid	- 7 -
2.2 Medewerker	- 8 -
2.2.1 Medewerkersparticipatie en medezeggenschap	- 11 -
2.3 Cliënt.....	- 12 -
2.3.1 Cliëntenparticipatie en medezeggenschap	- 17 -
2.4 Digitalisering.....	- 18 -
2.5 Samenwerkingsrelaties.....	- 19 -
3 Duurzame bedrijfsvoering	- 19 -
3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	- 19 -
3.2 Zorg en wonen.....	- 19 -
3.3 Zorgverkoop	- 19 -
3.4 Financieel beleid	- 20 -
3.5 Risicomanagement en fraude.....	- 21 -
3.6 Toekomstparagraaf	- 22 -
4 Profiel van de organisatie	- 23 -
4.1 Algemene identificatiegegevens.....	- 23 -
4.2 Structuur van de organisatie	- 23 -
4.3 Kerngegevens	- 24 -
4.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering.....	- 24 -
4.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	- 25 -
5 Bestuur en toezicht.....	- 25 -
5.1 Raad van Bestuur, directie en Raad van Commissarissen	- 26 -
5.2 Normen voor goed bestuur.....	- 26 -
5.3 Toezicht verklaring Raad van Commissarissen Espria over 2022 in het kader van de WMG	- 27 -

Bestuursverslag

1 Voorwoord

Het jaar 2022 heeft in het teken gestaan van remmen, stabiliseren waar nodig en opbouwen waar mogelijk. Maatregelen, herstel van het evenwicht en nieuwe stippen op de horizon, iedere actie werd afgewogen om De Trans in balans te stabiliseren. Tegelijkertijd werden waar mogelijk ook stappen voor opbouw gezet. Balans in de driehoek was de drijfveer voor evenwicht tussen de belangen van cliënten (onze bewoners en deelnemers aan de dagbesteding), medewerkers en een duurzaam gezonde organisatie.

Na de verstoringen eind 2021 is in 2022 gewerkt aan het stoppen van de neerwaartse spiraal en het stabiliseren van de organisatie. Veel gesprekken in de eerste maanden en het met hoge urgentie organiseren van de continuïteit op het gebied van management, artsen, gedragskundigen, primair proces en ondersteuning had prioriteit. Naast deze noodzakelijke stabilisatie stonden ook de doelstellingen in het kader van het verscherpt toezicht van de Inspectie Gezondheid en Jeugd (IGJ) hoog op de prioriteitenlijst. Het beeld werd gecompleteerd door een opvallend grote stroom aan urgente operationele incidenten die op de directietafel landden. Uiteindelijk hebben grote inspanningen door alle betrokkenen geleid tot een stabiel beeld van de organisatie bij de (door)start in 2022. De opheffing van het verscherpt toezicht van de IGJ in april was een natuurlijk moment om verder te bouwen aan de toekomst. Begin 2022 is op basis van een verbetervisie een verbeterstrategie uitgewerkt en ingezet bestaande uit:

- Korte termijn: stabiliseren, continuïteit borgen en verbeteringen inzetten (naar aanleiding van verscherpt toezicht)
- Middellange termijn: verbeteringen Trans-breed inzetten door teamontwikkeling en op orde brengen randvoorwaarden
- Lange termijn: strategie uitwerken op basis van een opgaande lijn om te komen tot duurzaam gezonde zorg.

De nodige kwalitatieve verbeteringen zijn verstevigd door het ontwikkelen en vaststellen van de methodische uitgangspunten in 2022, een belangrijke mijlpaal in het geven van richting aan deze verbeteringen.

Vooruitkijkend naar 2023 zien we continuïteit en verbetering van de gehele organisatie en daarmee de kwaliteit van zorg, blijvend als speerpunt. We zetten tevens meer en meer in op preventie op verschillende terreinen, waaronder preventie gericht op de cliënt en verzuimpreventie voor medewerkers en doen dat in lijn met de ontwikkelingen binnen Espria.

De doelstellingen voor 2023 zijn een combinatie van ambities en resultaten. Dit past bij de situatie waar De Trans nu in verkeerd; geen rigoureuze grootse wendingen, maar realistisch gestaag werken aan zowel goede kwaliteit van zorg, goede werkomstandigheden en een goede financiële situatie. Dat vraagt steeds om goede afwegingen tussen snelheid en rust bewaren. De balans in deze driehoek is de afgelopen jaren verstoord en alleen balans in deze driehoek kan De Trans structureel vooruit helpen. We zullen dus scherp moeten monitoren en sturen op de algehele verbeteringen binnen. Het doel van De Trans is om tot een stabiele organisatie te komen waarin we een optimale kwaliteit van zorg leveren in een goed werkklimaat.

2 Strategie, beleid en praktijk

Directie- en personele wisselingen

In december 2021 was een nieuwe directie begonnen: André Setz als directeur Bedrijfsvoering en Petra de Rijke als directeur a.i. Per 1 juli 2022 is Geert Bos als directeur Zorg aangetreden, hiermee was de directie van De Trans voltallig. Petra de Rijke vervulde vanaf dat moment nog taken als adviseur van de directie (op het onderdeel kwaliteitsverbetering) en in december 2022 rondde zij haar taken af.

Het jaar 2021 was onrustig op meerdere fronten; er was sprake van organisatorische, kwalitatieve en financiële problemen. Deze problemen waren in alle lagen van de organisatie voelbaar en hebben geleid tot onrust onder medewerkers, cliënten en verwanten, maar uiteindelijk ook in de omgeving: bij vakbonden, zorgkantoren, gemeenten, samenwerkingspartners en de IGJ. De problemen zijn eind 2021 geëscaleerd, deze waren een accumulatie van problemen gedurende langere tijd en liepen daardoor logischerwijze door in 2022. Dit resulteerde onder andere in een groot en acuut verloop onder medewerkers in de zorg- en ondersteunende teams, met zelfs acute continuïteitsgevaaren voor management, artsen en gedragskundigen. Met behulp van talloze herstelgesprekken en het met hoge urgentie regelen van personeel in het management, artsen en gedragskundigen is het gelukt om de continuïteit in de organisatie te borgen. In aanvang ging het om veel Personeel Niet In Loondienst (PNIL), maar tegelijkertijd is ook weer ingezet op het binnenhalen van vast personeel. Dit resulteerde in de loop van 2022 in een toename van nieuwe, vaste medewerkers bij De Trans.

Vervolg op Veranderprogramma In Transitie en jaarplan

In 2021 is het veranderprogramma 'In Transitie' gecontinueerd en zijn er belangrijke stappen gezet. Door de onrust in en rondom De Trans is het veranderprogramma begin 2022 herijkt, aangepast, aangevuld en vervolgens gegoten in de 'Verbetervisie en -strategie De Trans'. Daarmee is het programma 'In Transitie' en ook het jaarplan van De Trans 2022 vervangen door een strategie. Deze verbeterstrategie is uitgewerkt en ingezet bestaande uit:

- Korte termijn stabiliseren, continuïteit borgen en verbeteringen inzetten (naar aanleiding van het verscherpt toezicht)
- Middellange termijn: verbeteringen Trans-breed inzetten door teamontwikkeling en op orde brengen van de randvoorwaarden
- Lange termijn: strategie uitwerken op basis van een opgaande lijn om te komen tot duurzaam gezonde zorg.

We volgden het uitgangspunt 'verbeteren door in balans brengen van de drie beloften'. Bij het inzetten van maatregelen werd altijd gekozen voor het in balans houden of op korte termijn brengen van de beloften aan de cliënt, de medewerker en de organisatie. Dit alles van uit de gedachte dat het één kan niet bestaan zonder het ander. Dit is niet altijd de meest eenvoudige route gebleken, maar wel de juiste.

Tot medio 2022 werd gewerkt aan het stoppen van de neerwaartse spiraal en het stabiliseren van de organisatie, maar ook nadrukkelijk aan het verbeteren van de organisatie door middel van teamontwikkeling en het verbeteren van de randvoorwaarden. In 2022 is het door extreme uitingen van organisatieproblematiek en -historie nodig gebleken om wendbaar doelen bij te stellen waar nodig, waardoor het op dit moment in dit jaarverslag ondoenlijk is om een goed vergelijk met voorgaande jaren te maken.

De nieuwe hersteldoelstellingen zijn begin 2022 met 2 pijlers samengevat:

De eerste pijler omvat de ontwikkeling van teams, door gerichte teamplannen en door aandacht voor ontwikkeling en samenwerking (cultuur). De tweede pijler, genaamd 'Randvoorwaarden op orde', is de route door middel van Trans- en Espria-brede programma's en projecten.

De pijlers zijn gedurende 2022 vormgegeven en onderdelen zijn vervolgens als speerpunten in het jaarplan De Trans van 2023 opgenomen.

Sturing op financiën

Gezien de financiële situatie van De Trans is er buitengewoon veel aandacht geweest voor sturing op financiën. Al vroeg in 2022 bleek dat de begroting door de ontstane situatie onhoudbaar was en zijn nieuwe prognoses en sturingsmechanismen uitgewerkt. Op basis van een meerjarenstrategie is een meerjarenprognose opgesteld voor het herstel en daarmee het financiële herstel van De Trans. Gedurende het jaar is de voortgang intensief gemonitord, wat heeft geleid tot additionele maatregelen om bij te sturen, genaamd Plan-B maatregelen. De sturing op financiën is continue nadrukkelijk onderdeel geweest van de balans in de driehoek.

2.1 Meerjarenbeleid

Samen met de andere groepsmaatschappijen binnen Espria staat De Trans voor de gezondheid van mensen. Ouderenzorg, wijkverpleging, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdgezondheidszorg, zorg nabij en informele zorg, dat alles doen we bij Espria samen: Evean, Icare V&V, Zorggroep Meander, GGZ Drenthe, Icare JGZ, Icare Thuisbegeleiding, Zorgcentrale Noord/Naast, Espria Ledenvereniging en De Trans.

‘Samen maken we elke dag de zorg iets beter’, is de Espria-slogan. Samen werken we aan zorg voor de toekomst; gezondheid van mensen in een zorgzame samenleving. In 2030 zijn er veel meer mensen die zorg nodig hebben en er zijn minder mensen om die zorg te leveren. We hebben elkaar, binnen Espria maar ook daarbuiten, nodig om ons werk anders in te richten. Zodat we zorg kunnen blijven bieden voor wie dat nodig heeft. Onze rol verandert. Wij zetten ons als Espria in om regionaal en landelijk beleid te beïnvloeden en maken ons hard voor de verbinding tussen informele en formele zorg. In 2022 hebben we gemerkt dat samenwerken binnen Espria grote voordelen heeft voor de onderdelen, ook voor De Trans.

Missie en visie

In 2022 is met behulp van de Verbetervisie en strategie gewerkt aan de route van missie naar uitvoering. Met de opnieuw geformuleerde missie en visie lag de focus op de dagelijkse uitvoering en op programma's en projecten. Door de situatie van eind 2021 en de omstandigheden in begin 2022 kreeg het verbetertraject daardoor (noodzakelijkerwijs) meer een basis-op-orde karakter (verbeteringen realiseren) dan realiseren van de droom/ visie. Een belangrijk uitgangspunt daarbij was dat verbeteringen in De Trans alleen in balans in de driehoek van (cliënt, medewerker en organisatie) van gerealiseerd konden worden:

- Belofte aan cliënt: 'Gewoon Léven'
- Belofte aan medewerker: 'Mooi Werk'
- Belofte aan organisatie: 'Duurzaam Gezond'.

Concreet gemaakt: niet het één ten koste laten gaan van het ander. Bij alle afwegingen die De Trans maakte werd dit als basis meegenomen: hoe balans creëren en vasthouden.

De uitwerking van de verbeterstrategie werd vormgegeven op twee pijlers: ontwikkeling van teams en randvoorwaarden op orde. De randvoorwaarden omvatten het heroverwegen van Trans-brede programma's en projecten met een duidelijker lijn naar de directie.

De interventie van de IGJ verstevigde deze beloftes met inspectie-normen. In de verbeterstrategie zijn deze normen expliciet gekoppeld aan de uitwerking van de beloftes.

Methodische uitgangspunten in zorgvisie

De belofte aan de cliënt is verstevigd door het ontwikkelen en vaststellen van de methodische uitgangspunten in 2022. In de zorgvisie is de opdracht beschreven aan de medewerkers om vorm te geven aan een onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie binnen een betekenisvolle context. De visie geeft aanwijzingen waar in de ondersteuningsrelatie en in de vormgeving van de betekenisvolle context rekening mee moet worden gehouden. In de praktijk wordt dit vertaald naar de vorm van de basismethodiek van De Trans: 'Bouwen aan vertrouwen'. Ook is voor de verschillende expertisegebieden aangegeven welke aanvullende methodische uitgangspunten worden gehanteerd om de zorg aan de cliënt vorm te geven.

Doelgroepenstrategie

Vanuit de zorgvisie zijn er voor de te onderscheiden doelgroepen specifieke zorgvisies beschreven.

De woningen en locaties waren echter (nog) niet gerangschikt volgens deze zorgvisies en dat is in het tweede halfjaar van 2022 gedaan. Nagenoeg alle locaties weten nu voor welke specifieke doelgroep zij de zorg verlenen. Dit helpt de medewerkers en De Trans bij:

- richting geven aan leerlijnen/ scholing voor de medewerkers
- focus aanbrengen, wat de kwaliteit van zorg aan onze cliënten verbetert
- verwachte verhoging medewerkerstevredenheid door afname handelingsverlegenheid
- verlagen van de PNIL kosten
- richting geven aan strategische keuzes voor de toekomst
- richting geven aan strategische personeelsplanning.

De Trans en Espria

De Trans is één van de werkmaatschappijen van Espria. Het specifieke van het Espria-concern is dat meerdere branches onder één dak en één regie zijn samengebracht. Espria en de groepsmaatschappijen richten zich op kwetsbare mensen. In de dienstverlening staat de cliënt centraal en nemen herstel van eigen kracht, thuis bij naasten en welbevinden een belangrijke plaats in.

Meer dan ooit wordt van organisaties verwacht dat zij over de grenzen van de afzonderlijke domeinen een samenhangend aanbod aan kwetsbare mensen bieden. Samenwerking door de groepsmaatschappijen moet onderscheidende meerwaarde brengen. Er wordt onderling door de groepsmaatschappijen expertise gebracht en gehaald. Meerwaarde creëren uit samenwerking is de basisfilosofie van Espria. In de samenwerkingsstrategie onderscheiden we vier verschillende thema's waar we met onderlinge samenwerking de meeste toegevoegde waarde willen behalen voor onze cliënten en medewerkers:



Binnen Espria wordt samengewerkt op verschillende onderwerpen en in verschillende structuren. Zo wordt in de Groepsraad afgestemd over concernkaders en het strategisch concernbeleid. Op verschillende thema's, zoals kwaliteit en veiligheid, mens en arbeid, facilitaire zaken en vastgoed, zijn experttafels ingericht die de Groepsraad adviseren over het beleid op strategisch niveau. Daarnaast zijn er tijdelijke projectgroepen over de groepsmaatschappijen heen.

Verder werken we samen in een viertal strategische meerjarenprogramma's, te weten:

1. Merkbare Beter: onze klantstrategie en het programma waarbinnen we ontwikkeling van zorgproducten en -innovatie centraal stellen
2. Mens en Arbeid: het programma waarbinnen onderscheidend werkgeverschap centraal staat met de vraag hoe we medewerkers aan ons kunnen binden en talent verder kunnen ontwikkelen
3. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: ziet op het verhogen van de duurzaamheid op de thema's medewerker, cliënt en klimaat, in het bijzonder ook op onze medeverantwoordelijkheid voor een duurzamere samenleving
4. Digitaal aan Zet: waarin we inspelen op de urgentie om technologie en digitalisering ten dienste van onze kerndoelen te ontwikkelen.

2.2 Medewerker

Mens en Arbeid (M&A)

Door de vele wisselingen en verloop binnen het team M&A, waaronder de manager, vloeide ook ongewenst kennis en ervaring weg. Vanaf juli kwamen er weer vaste en interim HR-adviseurs plus een interim manager binnen waardoor De Trans weer adequaat geadviseerd kon worden. Er is energie gezet op het wegwerken van achterstanden en grip krijgen op processen en inhoud. Huidige processen zijn onder de loep genomen en er wordt gekeken welke onnodige processtappen geschrapt kunnen worden zodat ook daar efficiency optreedt. Naarmate het jaar vorderde, zijn de meeste plekken weer vast ingevuld en medewerkers teruggekeerd. Eind 2022 is een nieuw dienstverleningsmodel voor De Trans geïntroduceerd waardoor de kwaliteit van de adviezen nog meer kan groeien. Tevens is er met de nieuwe directie energie gezet op de samenwerking met de ondernemingsraad (OR) en is er een open en constructieve samenwerking ontstaan.

Project functiehuis

De vernieuwing van het functiehuis en het daarbij horende formatieplan zijn al vele jaren onderwerp van gesprek. Het project functiehuis liep door het hele veranderprogramma heen, is begin 2022 door de omstandigheden getemporeerd en in de tweede helft van het jaar hernieuwd opgepakt. Gezamenlijk met de OR, waar inmiddels een adviesaanvraag ligt, wordt gewerkt aan een haalbare realisatie van dit project.

De directie heeft inmiddels de nieuwe functiebeschrijvingen voorlopig vastgesteld en het verander- en implementatietraject is voorbereid ten aanzien van de invoering van de nieuwe functiebeschrijvingen ten behoeve van het primair proces en het bijbehorende formatieplan. De eerste fase in de uitvoering is gericht op de functies in het primair proces. Daarna volgen de functies in het expertisecentrum en de staf- en ondersteuning. Het plan voor het functiehuis ligt voor bij de OR.

Inrichting flexbureau

De Trans komt uit een situatie waarin er geen regie was op uitzend- en detachingsbureaus, noch op de inzet die ze leverden en factureerden. Uitzendkrachten werden ingezet vanuit meerdere (decentrale) flexbureaus in de organisatie. In 2022 is de voorbereiding gestart om te komen tot meer centrale regie en inzet van de eigen flexpool(s), om een sterk kostenverlagend effect hebben op de inzet van externen. Om in regie te komen is eind 2022 een manager aangesteld met deze specifieke opdracht.

Roosteren en plannen

In 2022 is het proces rondom roosteren en plannen een belangrijk onderwerp geweest. Begin 2022 was de situatie rondom corona dermate gestabiliseerd dat het werken in 'eilanden' konden worden losgelaten en er weer aparte roosters voor wonen en dagbesteding worden gemaakt. Ondanks de grote impact die het werken in 'eilanden' heeft gehad zijn hier ook mooie ontwikkelingen door ontstaan in de samenwerking tussen wonen en dagbesteding. Helaas is de krapte op de arbeidsmarkt ook bij De Trans duidelijk zichtbaar en is het een grote uitdaging om de bezetting stabiel te krijgen en houden.

De evaluatie van het roosterhandboek is halverwege 2022 gestart. Gezamenlijk met de OR doorlopen we dit proces zorgvuldig om zo samen tot een goede uitkomst te komen en daarmee een stabiele basis voor de toekomst te leggen. Inmiddels ligt een nieuw roosterhandboek voor bij de OR.

Verzuimbeleid en vitaliteit

Het verzuimbeleid is in 2022 volgens het "eigen regie model" ingericht en directie en management zijn hierin geschoold. Er is een casemanager verzuim aangenomen.

Er is eind 2022 een carrousel 'preventie op en mogelijkheden bij verzuim' voorbereid, deze is in januari 2023 uitgevoerd. Hierbij werden mogelijkheden onder andere op het gebied van loopbaan, vitaliteit, budget, 'proud to be oud' en het jongeren netwerk zowel binnen De Trans als bij Espria gepresenteerd aan de aanwezigen. Managers worden hiermee in staat gesteld medewerkers beter te begeleiden bij verzuim.

Werving en selectie

Er is, net als in 2021, nog steeds krapte op de arbeidsmarkt. Er zijn veel vacatures, vooral voor de doelgroepen Moeilijk Verstaanbaar Gedrag (MVG), Ernstige Meervoudige Beperking (EMB) en de ouder-wordende cliënt. Deze vacatures zijn moeilijk in te vullen.

In 2022 is de nieuwe arbeidsmarkt campagne 'De Trans zoekt friskijkers' gestart, deze is bedoeld als ondersteuning in het werven van nieuwe collega's. Ook is De Trans meer zichtbaar op social media zoals Facebook, LinkedIn en Instagram. De website www.werkenbijdetrans.nl is voor de campagne vernieuwd. Hierdoor is deze een stuk frisser en kleurrijker geworden.

In 2022 is het gelukt om het managementteam en het expertiseteam weer compleet te krijgen. Na de zomervakantie was er meer aanbod van nieuwe kandidaten. Het viel op dat de kwaliteit van de kandidaten omhoog was gegaan, dit uitte zich bijvoorbeeld in kandidaten met veel werkervaring.

De contacten met de uitzendbureaus liepen via recruitment, wat veel tijd opslokte en ten koste ging van de werving van vast personeel. Sinds het aanstellen van een manager specifiek voor flexibele inzet zijn de contacten met intermediairs daar ondergebracht. Dat scheelt tijd en de focus van recruitment. Aandacht kan nu weer gaan naar het invullen van vacatures voor vast personeel, iets wat voor De Trans van groot belang is.

Werving en selectie 2022	Totaal
Uitgezette vacatures	140
Instroom medewerkers	165
Uitstroom medewerkers	194

Leren en ontwikkelen

In 2022 is opnieuw veel aandacht geweest voor de werving en instroom van leerlingen en stagiaires. Deze groep medewerkers is belangrijk voor De Trans, omdat zij een continue stroom aan potentiële nieuwe collega's zijn voor de organisatie. De afspraak met het MT om de instroom niet te koppelen aan aantallen, maar aan behoefte van de organisatie om de inzet PNIL hiermee te verlagen levert een groei op naar 70 Beroepsbegeleidende Leerweg plaatsen (BBL). Naast het werven en begeleiden van deze BBL-medewerkers was er ook aandacht voor deskundigheid bij reeds aanwezige medewerkers.

Door corona was het opleidingsaanbod deels omgezet naar digitaal. De scholing wordt nu modulair (op basis van blended learning) en hybride aangeboden. De training Bouwen aan Vertrouwen heeft een meer passend aanbod gekregen door vanuit het visie- en methodiekenplan te kijken welke basis er per doelgroep specifiek moet worden aangeboden. Daarnaast is er vanuit de doelgroep MVG eind 2021 gestart met Triple C. Hiervoor zijn drie trainers, twee adviseurs Leren en Ontwikkelen en twee gedragskundigen geschoold op de methode. Verdere uitrol door teams meer mee te nemen, was het vervolg.

Medewerkerstevredenheid

Eind 2021 zou, na de nulmeting in 2020, voor de tweede keer een medewerkersonderzoek worden gehouden. Gezien de ontwikkelingen binnen De Trans is de tweede meting verplaatst naar begin 2022. Bijna 47% van de collega's hebben deze in april ingevuld, dat is 7% meer dan 2 jaar geleden. In het resultaat is te zien dat in brede lijn het werkplezier bij De Trans laag scoort. Dat is zeer spijtig, maar na een turbulente periode goed te begrijpen. De resultaten van het medewerkersonderzoek laten zien dat het noodzakelijk is dat we met elkaar verder werken aan een prettige werkomgeving met mooi werk. Resultaten werden gedeeld via leidinggevende en werden ingezet als gespreksonderwerp binnen de ingezette teamontwikkeling. Bij teamontwikkeling komt de kwaliteit van zorg aan bod maar ook hoe je als collega's prettig samenwerkt.

Scholingsbeleid en loopbaanontwikkeling

Eind 2022 zijn de beleidsdocumenten 'Voorbehouden en risicovolle handelingen' en 'Medicatie beleid' goedgekeurd. Hierin wordt naast een bredere inzet van medewerkers op de voorbehouden handelingen ook een kwaliteitsslag beoogd door de medewerkers die autoriseren, steviger te positioneren. HBO-V-ers van de medische dienst krijgen hierin een rol. Scholingsbehoefte en loopbaanontwikkeling vindt plaats via individuele gesprekken in de zogenaamde ontwikkelgesprekken tussen de manager en de medewerker. Indien nodig wordt daarbij de adviseur-HR betrokken.

Naleving van de Arbowet

Het huidige beleid RI&E moet geactualiseerd worden; afronding daarvan zal in voorjaar 2023 zijn. Begeleiders werden getraind hoe ze hun bewegingsapparaat zo min mogelijk belasten.

Cultuur en gedrag

De Trans kende een gedateerde algemene gedragscode, ook dit is in 2022 opgepakt. Deze gedragscode wordt een uitwerking van wat er op dit gebied qua wet- en regelgeving en toepasselijke beroepscode, waaronder het Kwaliteitskader gehandicaptenzorg, is vastgelegd. De gedragscode is eveneens gebaseerd op de in Nederland maatschappelijke opvattingen over gewenst en ongewenst gedrag. De gedragscode wordt in het voorjaar van 2023 afgerond en zal na implementatie ook worden geplaatst op het intranet.

Impact corona en werkdruk

Het omgaan met de gevolgen van de COVID-19 pandemie heeft ook in 2022 veel tijd en energie gekost van alle medewerkers binnen De Trans. Veel medewerkers en bewoners zijn besmet geraakt. De werkdruk van de niet zieke medewerker nam hierdoor toe met overbelasting en uitval tot gevolg. Het is duidelijk dat de meeste medewerkers binnen De Trans enorm betrokken zijn bij het werk, vaak bereid zijn om een stapje extra te doen en een dienst extra te draaien. Helaas ontwikkelen deze medewerkers dan soms ook klachten en ontstaat er in een woning een vicieuze cirkel met toenemend verzuim tot gevolg.

In de loop van het afgelopen jaar hebben er aanvankelijk nog meerdere medewerkers met COVID-19 contact gehad met de bedrijfsarts. De laatste maanden van 2022 zijn er vrijwel geen nieuwe medewerkers met een COVID-19 infectie meer gezien.

Medewerkers begeleid met Post-COVID	Totaal
Aantal 2022	17
Aantal 2021	15

Er was instroom van één medewerker in de WGA-uitkering t.g.v. post COVID. In casuïstiek is loonbetaling een half jaar verlengd en is subsidieregeling "behoud langdurig zieke zorgmedewerkers" ingezet.

Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn gekoppeld aan een woning/dagbesteding groep/ontspanningsactiviteit of zijn maatje/vrijwilliger voor een individuele cliënt. Er zijn ook vrijwilligers voor het vervoer en inzet bij jaarlijks terugkerende evenementen of activiteiten. Daarnaast worden jaarlijks een aantal stagiaires (van de opleidingen Social Work) en scholieren (die hun maatschappelijke stage doen) ingeschreven die vrijwilligerswerk komen doen. Deze worden vanwege de tijdelijkheid veelal niet opgenomen in het vrijwilligersbestand.

Het huidige aantal vrijwilligers is bijna 300. Voor Corona waren er 360 vrijwilligers maar door de sluiting van locaties en het annuleren van activiteiten is dat aantal afgenomen. Er wordt hard gewerkt om dit aantal weer uit te breiden. Van de 300 vrijwilligers zijn er ongeveer 30 ook medewerker van De Trans.

Klachtenregeling voor medewerkers

Voor de afhandeling van klachten van medewerkers bestaat een klachtenregeling die geldt voor alle medewerkers van Espria.

Bij de Klachtencommissie Espria voor medewerkers kunnen medewerkers terecht voor een klacht over een besluit/gedrag van leidinggevende of directie over werk, arbeidsvoorwaarden of – omstandigheden ongewenst gedrag van een collega (bijv. intimidatie, treiteren, discriminatie). In 2022 is hiervan door medewerkers van De Trans geen gebruik gemaakt.

Meerdere teams en individuele medewerkers hebben hun zorgen geuit en in een enkel geval klachten ingediend bij de directie. De signalen gingen over zorgen over teamfunctioneren en de bezetting van het team, met effecten daarvan op het welzijn van cliënten en medewerkers. Er zijn ook zorgen geuit over de samenwerking van een team met hun zorgmanager. Het management investeerde in de dialoog en er is meermalen gesproken over de signalen en mogelijke oplossingen.

Externe vertrouwenspersoon

Volgens de Arbowet is iedere werkgever verplicht om medewerkers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting. Hieronder wordt onder andere verstaan ongewenst gedrag zoals agressie, geweld, seksuele intimidatie, pesten en discriminatie. Het is belangrijk dat medewerkers hiervoor terecht kunnen bij een onafhankelijke vertrouwenspersoon. In 2022 is door negen medewerkers van De Trans contact opgenomen met de vertrouwenspersoon.

2.2.1 Medewerkersparticipatie en medezeggenschap

De ondernemingsraad van De Trans vergaderde 10 maal met de directie. Ter voorbereiding op deze vergadering vond altijd een agendaoverleg plaats met het dagelijks bestuur van de OR en de directie, de manager M&A en de directiesecretaris.

In 2022 is in iedere vergadering gesproken over de financiële situatie van De Trans. Andere onderwerpen waren corona, het verscherpt toezicht van de IGJ, (voortgang) van de verbeterstrategie, het medewerkersonderzoek, personele bezetting, opleidingsbudget vanuit de cao, cliëntmedezeggenschap, kwaliteit/veiligheid en de uitgestelde certificering in het kader van de HKZ, teamontwikkeling, doelgroepenbeleid/ Expertisegebieden, verzuim en jaarplan en begroting 2023.

De ondernemingsraad is gevraagd om advies uit te brengen over de onderwerpen:

- Therapeutisch mee-eten
- Medezeggenschap voor Thuisbegeleiding; preadviesaanvraag
- Aanstelling directeur Zorg
- Verplaatsing van receptie
- Visie op dagbesteding
- Risicovolle en voorbehouden handelingen
- Functiehuis (doorlopend in 2023).

De aanpassing van het functiehuis loopt sinds 2020 en kan leiden tot gevolgen voor medewerkers. De OR heeft zich voorbereid op deze adviesaanvraag door het volgen van een cursus. Om proactief mee te denken in de aanloop naar het nieuwe functiehuis heeft de OR een ongevraagd advies gedeeld met de directie. De ondernemingsraad wees op het belang van goede informatievoorziening aan en het betrekken van medewerkers bij de plannen. De directie heeft dit advies ter harte genomen en een projectgroep opgericht waarin twee leden van de OR zijn opgenomen. De OR ontving in de laatste dagen van december 2022 een uitgewerkt plan rond het functiehuis. Het plan is ingedeeld in drie onderdelen:

- Functiebeschrijvingen
- Formatieplaatsenplan
- Implementatieplan.

Het betreft een organisatiewijziging waarbij vooral de implementatie zal zorgen voor gevolgen voor de organisatie en medewerkers. De OR voorziet dat dit onderwerp grote gevolgen heeft voor medewerkers en heeft enkele maanden eerder bij de directie aangegeven dit onderwerp te behandelen als een reorganisatie.

De ondernemingsraad is gevraagd om instemming te geven op de onderwerpen:

- Plan Bedrijfs hulpverlening
- Nota Stages en stagiaires
- Nota Studiekosten en Studieverlof
- Nota Risico- en voorbehouden handelingen
- Roosterhandboek (doorlopend in 2023).

De OR heeft in 2020 ingestemd met het roosterhandboek onder voorwaarden. Hierna heeft de OR een aanvulling ontvangen met informatie over o.a. dagbesteding en het Kinderdagcentrum (KDC). Er werd duidelijk dat directie en vakbonden van mening verschillen of het roosterhandboek voldoet aan cao-beschrijvingen. De OR heeft niet ingestemd met de aanvullingen. Samen met

de voorwaarden van de OR heeft dit alles geleid tot een hernieuwde versie van het roosterhandboek welke in december 2022 is voorgelegd aan de OR.

Onderdeel van het roosterhandboek is het perioderooster. Hiermee heeft de OR in 2020 niet ingestemd. De OR heeft wel ingestemd met een pilot om het voorgenomen beleid uit te proberen.

Door de omstandigheden (corona) is een evaluatie uitgebleven en loopt de pilot door tot heden.

Samenwerking met directie, raad van bestuur en Artikel 24 overleg

De samenwerking tussen de OR en de directie was regelmatig onderwerp van gesprek. Zowel de OR als de directie spraken de wens uit om met elkaar de vele onderwerpen al in een vroeg stadium met elkaar bespreken om daarmee de samenwerking te verbeteren rond medezeggenschap en medewerkersparticipatie.

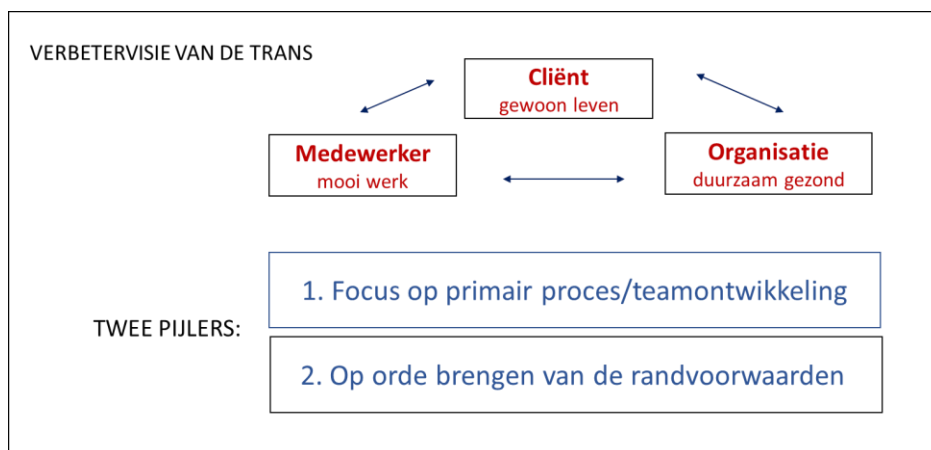
In het najaar werd de algemene gang van zaken van De Trans besproken in een ‘artikel 24’ overleg. De naam artikel 24 verwijst naar de wet op ondernemingsraden (WOR). In de artikel 24 vergadering is naast de directie ook een lid van de raad van bestuur aanwezig. In deze speciale vergaderingen worden mededelingen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

2.3 Cliënt

Kwaliteit en veiligheid van zorg

Traject teamontwikkeling

In 2022 zijn er mooie stappen gezet in de kwaliteitsontwikkeling van en door teams. Het was één van de pijlers van de Verbetervisie en strategie met als doel **balans** tussen gewoon leven voor de cliënt, mooi werk voor de medewerker en een duurzaam gezonde organisatie.



Het verscherpte toezicht vanuit de IGJ heeft een extra impuls gegeven aan deze ontwikkeling waarbij de focus weer werd gelegd op de inhoud. En dat was nodig, zoals ook bleek uit de “kwaliteitsfoto” die in alle teams gemaakt is: mede vanwege corona, wisselingen in management, personeelsverloop en personeelstekorten stonden veel teams er begin 2022 niet goed voor. Kwaliteit en veiligheid van de zorg, kritische zorgprocessen (medicatieveiligheid/WZD) en deskundigheid van het personeel lieten te wensen over. Kanttekening hierbij is dat er grote verschillen waren tussen teams qua werkwijze, samenstelling en fase van ontwikkeling. De kwaliteitsfoto was gebaseerd op een vragenlijst en is uitgezet binnen alle teams en fungeert als nulmeting. Deze vragenlijst is gebouwd op het kwaliteitskader voor de gehandicaptenzorg, het toetsingskader van de IGJ, de HKZ-normen, wetgeving en tenslotte het vigerende beleid van De Trans. Er is ook nadrukkelijk verbinding gezocht met de eerdere bevindingen van de IGJ die tot het verscherpt toezicht hebben geleid.

Doel teamontwikkeling

De ambitie voor 2022 was om bij alle teams de basis weer op orde te brengen. Wat dit concreet betekende werd vastgelegd in parameters/indicatoren, onderverdeeld naar doelstellingen voor cliënt, medewerker en organisatie. Deze 34 parameters samen vormen het teamdashboard dat periodiek per team wordt ingevuld. Terugkijkend heeft het teamdashboard als katalysator voor teamontwikkeling gefungeerd. Enerzijds omdat teamontwikkeling niet langer vrijblijvend was maar werd aangestuurd en gemonitord. Anderzijds en nog belangrijker, het dashboard visualiseert de ontwikkelingen/verbeteringen in een team en werkt daardoor motiverend. Omdat het dashboard met en door het team wordt ingevuld, is het een eigen ontwikkeltraject en zijn medewerkers trots als ze weer stappen hebben gezet en er steeds meer onderdelen “op groen” staan.

Randvoorwaarden

De teamdashboards bieden inzicht waar we staan: op teamniveau, maar ook als organisatie. Het geeft daarmee aanknopingspunten voor het ontwikkeltraject per team, maar ook voor de benodigde veranderingen op organisatieniveau. Tegelijk met de ontwikkeling binnen teams is daarom hard gewerkt om de randvoorwaarden (verder) op orde te krijgen. Zo hebben de meeste teams inmiddels een vaste zorgmanager en een vaste gedragskundige die als onderdeel van het team het ontwikkeltraject binnen de teams mee vormgeven. Helaas is nog niet voor alle teams de formatie kwantitatief en kwalitatief op orde, een andere belangrijke randvoorwaarde voor teamontwikkeling.

Het begin van een positieve spiraal

Er wordt weer gebouwd. Er is steeds meer verbinding en medewerkers hebben steeds meer het gevoel aan de knoppen te zitten. Dat geeft vertrouwen voor de toekomst. Niet dat alle teams op alle onderdelen de basis volledig op orde hebben, het is wel voor iedereen inzichtelijk waar de pijnpunten zitten en wat er gedaan moet worden. Bovendien is teamontwikkeling een continu proces in die zin dat het nooit klaar is. Kwaliteitsontwikkeling binnen teams is niet een “extraatje” of een eenmalig project. Het is een proces dat steeds meer geborgd moet worden binnen de organisatie: in mensen, processen en systemen. Daarvoor zijn er in 2022 belangrijke eerste stappen gezet en de komende jaren zal de organisatie dit verder bestendigen. Middels een plan van aanpak Teamontwikkeling 2022-2023 is de route, tools en afspraken vastgelegd en uitgewerkt zodat dit onderwerp een vast onderdeel wordt van onze manier van werken, leren, verbeteren en ontwikkelen. Zo borgen we de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening aan de cliënten van De Trans.

Hiermee is teamontwikkeling, naast het op orde brengen van gewenste faciliteiten en steunstructuren, de leidende strategie in ons proces van kwaliteitsverbetering. Teamontwikkeling vormt de basis van onze manier van werken en (aan)sturing en is geïntegreerd in de cyclus kwartaalrapportage, jaarplannen en continu verbeteren. Een direct resultaat van deze ontwikkelingen is dat iedere manager voor 2023 een jaarplan heeft gemaakt volgens de nieuw ontwikkelde jaarplansystematiek.

Kwaliteitsmanagementsysteem

In 2022 bezocht externe auditororganisatie LRQA De Trans tweemaal. Het eerst bezoek, de focus audit, vond plaats in augustus en het tweede bezoek, een special surveillance audit, in november 2022. De auditor sprak waardering uit met betrekking tot de aanpak, het verbeterprogramma en de voortgang van het verbeterprogramma. De specifieke beoordeling van minors en een major leverde het beeld op dat een aantal onderdelen van het kwaliteitsmanagementsysteem nog kwetsbaar was, nog niet op voldoende niveau scoorde of zelfs onvoldoende was. Alle inspanningen (waaronder kwaliteitsmetingen, verbeterplannen, monitor) zijn op zichzelf positief en duidelijk, maar vormen (nog) geen sluitend, zichzelf herhalend en vooral ook aantoonbaar (PDCA) systeem. Dit was voor 2022 ook niet met terugwerkende kracht te realiseren en de aantoonbaarheid zal zich pas vanaf de jaarplancyclus 2023 kunnen vormen.

Na een zorgvuldige afweging is er in november besloten om een schorsing aan te vragen. De geplande audit in december 2022 kwam voor De Trans te vroeg. Hercertificering vindt plaats medio 2023. Tevens is besloten om op alle HKZ-thema's vol in te blijven zetten en de tijd te gebruiken om de kwaliteit degelijk en gestructureerd vorm te geven.

Kwaliteit van informatie en registratie, gegevensbeveiliging

Eind 2022 is de nieuwe 'Local Information Security Officer' (LISO) gestart. Tot die tijd was deze functie gecombineerd met informatiemanagement. De LISO kan zich meer inhoudelijk en vooral onafhankelijk bezighouden met privacy en informatiebeveiliging. Met de specifieke invulling van deze functie kan er nu meer focus gelegd worden op deze onderwerpen en zal dit een betere positie binnen de organisatie krijgen, zowel op directieniveau als binnen de (zorg)teams. Zo is er inmiddels een start gemaakt met het Incident Respons Plan (wat te doen in geval van een cyber security incident), is er een procesverbetering rondom uitzendkrachten opgesteld en heeft er een Data Protection Impact Assessment plaatsgevonden op het domotica-platform om zo inzicht te krijgen in mogelijke risico's en eventuele maatregelen. Daarnaast is er continu aandacht voor verbeteringen binnen de nieuwe digitale werkplek op het gebied van informatiebeveiliging. LISO's binnen Espria werken onderling veel samen door samen een bepaald thema uit te werken of ervaringen/documenten uit te wisselen. Er is maandelijks een Informatie Beveiligingsoverleg, waarbij de Functionaris Gegevensbescherming ook aanwezig is. Hier worden allerlei privacy en informatiebeveiliging onderwerpen besproken.

Kwaliteit van vastgoed

Een belangrijke omissie binnen de organisatie van De Trans is het missen van een goed lange termijn huisvestingsplan en daarmee ook een lange termijn onderhoudsplan. Dat houdt in dat besluiten rondom (de kwaliteit van) vastgoed ad-hoc moeten worden genomen. In 2022 is de weg ingeslagen om te komen tot deze plannen. Daartoe is een grondige en inhoudelijke inventarisatie van (de staat van) het vastgoed nodig. Deze is in 2022 afgerond. Inmiddels heeft dat ook geleid tot eerste concepten van de lange termijn plannen. Deze worden in 2023 uitgewerkt en afgerond.

Brandveiligheid

Het doel is te voldoen aan de eisen aan brandveiligheid, beschreven in het Bouwbesluit (wetgeving) en de risico gestuurde gedachte in relatie tot onze (gedeeltelijk) niet zelfredzame cliënten. We willen een integrale brandveilige omgeving garanderen binnen onze gebouwen, wat inhoudt dat we dit zowel bouwkundig, installatietechnisch als organisatorisch monitoren en borgen. Afgelopen jaren is er op bouwkundig en installatietechnisch vlak veel geïnvesteerd in de woningen waar niet zelfredzame patiënten wonen en de laatste aanpassingen zijn in opdracht en worden in 2023 afgerond. Om het veiligheidsbeleid te borgen is hiervoor een proces vastgelegd en deze wordt gevolgd, bij vastgestelde tekortkomingen worden deze z.s.m. herstelt. Aan de organisatorische kant wordt vooral geïnvesteerd in de BHV, in 2022 is het BHV-beleid geactualiseerd en vastgesteld. In 2023 wordt vooral ingezet op BHV-training en oefening, waaraan ook flexkrachten deelnemen. Eind 2022 is gestart met het schrijven van een zorgcontinuïteitsplan; dit zal in het voorjaar van 2023 afgerond worden.

Preventie

Er is in 2022 ingezet op preventie bij cliënten. De komst van gedragskundigen, met op dit moment voor iedere woning een eigen gedragskundige, heeft geleid tot het vaststellen en ontwikkelen van preventief beleid. De gedragskundige zit bij het werkoverleg waar een incident, dat gemeld is via Triasweb, besproken wordt. Er is ook op iedere woning een 'aandachtsvelder', een van de punten uit de teamontwikkeling. Deze aspecten moeten, samen met het actief inzetten op het voldoen aan het kwaliteitskader VG, bijdragen aan verbetering van kwaliteit van zorg.

De medische dienst was eind 2021 en begin 2022 zwaar onderbezet. Alleen de hoogstnodige MDO's zijn gehouden samen met de arts of verpleegkundig specialist. Er is in 2022 gezorgd dat alle vacatures ingevuld werden en zijn er plannen gemaakt om de medische zorg binnen De Trans steviger neer te zetten. In 2023 wordt 'stepped care'-werken voorbereid en uitgerold, waarbij we ook op de woningen de kennis en kunde rondom somatiek willen verstevigen.

Impact corona

Het coronapreventie team bestaat uit een gedragskundige, HR-adviseur, verpleegkundig specialist, communicatieadviseur, verpleegkundige/ zorgmanager in opleiding en een zorgmanager (tevens voorzitter).

Het team is tot oktober wekelijks bij elkaar geweest, altijd digitaal. Er werd een vaste agenda gehanteerd. Regelmatig werd er informatie/ vragen gedeeld met onder andere medewerkers, verwanten en de directie. Vanaf oktober is de frequentie verminderd.

Behandelde thema's:

- Besmettingen onder cliënten (bewoners) en medewerkers
- Quarantaine beleid
- Hygiëne beleid
- Samenleving gaat open, wat is de impact daarvan op De Trans
- Versoepelingen in richtlijnen: dragen medisch mondkap, opstart activiteiten, voor het eerst weer feesten/plantjesmarkt/bij elkaar over de vloer
- Tweede herhaalprik bewoners, medewerkers
- Inzet medewerkers die positief zijn getest.

Interne audits

Een toetsingsinstrument dat het management inzet voor interne toetsing van kwaliteit van zorg zijn de interne audits. Eind 2021 namen vier auditoren om verschillende redenen afscheid van het interne auditteam. De interne audits zijn in 2022 uitgevoerd door middel van consultatiegesprekken, dit in de lijn van de kwaliteitsfoto en teamontwikkeling. De resultaten van deze gesprekken zijn input geweest voor de verdere doorontwikkeling van teamontwikkeling. In 2023 komt het auditteam in zijn oorspronkelijke vorm weer bijeen en gaan we werken volgens het (intern) audit jaarplan. Er zullen nieuwe auditoren (intern) geworven worden en zal scholing vormgegeven en aangeboden worden aan de auditoren.

Meldingen incidenten en MIC (Melding Incidenten Cliënten) commissie

In 2019 en 2020 is TriasWeb ingevoerd binnen De Trans en zorgde voor aandacht voor het melden van incidenten vanuit het management, alsook de gewenning aan het gebruik van het systeem. Dit verklaart de toename van het aantal meldingen in 2021. Er waren ook andere factoren van invloed op het melden van incidenten, zoals de effecten van corona-besmettingen en -maatregelen, personele wisselingen en de hoeveelheid invloeden op de locaties die cliënten vaak niet of minder goed kennen. Het melden van incidenten zien we als een mooie aanleiding ter verbetering van de kwaliteit en veiligheid van de zorg. De zorgmanagers verzorgen in dit systeem de beoordeling en de afhandeling van incidenten.

Een overzicht van de diverse meldingen in 2022 en de afgelopen jaren:

Meldingen incidenten cliënten, medewerkers en derden	Totaal
Aantal meldingen 2022	3227
Aantal meldingen 2021	3676
Aantal meldingen 2020	3207

Meldingen	Vallen	Medicatie
Aantal meldingen 2022	236	524
Aantal meldingen 2021	287	530
Aantal meldingen 2020	275	536

Kwaliteitsrapport (Kwaliteitskaders voor de Gehandicaptenzorg)

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

Daarnaast wordt er jaarlijks een systeembeoordeling uitgevoerd. Dit is een intern beraad met medewerkers van alle disciplines die samen het kwaliteitssysteem van de organisatie evalueren. Door samen terug te kijken op het afgelopen jaar en (zorg)thema's te bespreken, ontstaat een beeld van de activiteiten, systemen en afspraken die zijn ingezet, het procesverloop en de effecten daarvan. De uitkomsten worden vertaald naar verbeterinterventies die het management het daaropvolgende jaar inzet en opvolgt. Op die wijze is de leer- en verbetercyclus geborgd.

Verscherpt Toezicht IGJ

Op 10 augustus 2021 bezocht de inspectie IGJ onaangekondigd Leeuwerikenveld 5 te Emmen. De inspectie bracht er een toezichtbezoek om de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening voor de cliënten te toetsen aan de hand van het toetsingskader van IGJ. De IGJ constateerde tekortkomingen op verschillende gebieden. De bevindingen waren zo ernstig dat de IGJ in oktober 2021 besloot de woning voor een half jaar onder verscherpt toezicht te stellen. Eind 2021 en begin 2022 is toegewerkt naar verbreding en verdieping door ook te kijken naar de kwaliteit en veiligheid van zorgverlening op de andere woningen binnen De Trans. Conform de afspraken met IGJ informeerde de Raad van Bestuur de IGJ over de voortgang en de resultaten.

Op basis van het inspectiebezoek op 19 januari 2022, de gesprekken op 20 januari 2022, de presentatie van de kwaliteitsfoto op 20 januari 2022 en de op 21 december 2021 en 21 maart 2022 ontvangen resultaatverslagen, ziet de inspectie dat De Trans, Leeuwerikenveld 5, verbeteringen heeft gerealiseerd op de thema's: persoonsgerichte zorg, deskundige zorgverlener en sturen op kwaliteit en veiligheid. De inspectie constateert dat De Trans, Leeuwerikenveld 5, de bouwstenen heeft gelegd voor deze drie thema's. Op basis van haar inspectieonderzoek concludeert de IGJ dat De Trans, Leeuwerikenveld 5, voldoende verbeterd heeft op de normen in het verscherpt toezicht en heft daarom in april 2022 het verscherpt toezicht op. De inspectie zal de vorderingen bij De Trans, Leeuwerikenveld 5 blijven volgen en indien aan de orde De Trans bezoeken. De inspectie gaat de verdere uitvoering van de verbetermaatregelen ook Trans-breed volgen om zicht te houden op het effect van het verbeterplan binnen de hele MVG1-keten bij De Trans.

Op 29 maart 2022 bracht de inspectie weer een onaangekondigd inspectiebezoek aan De Trans. In opvolging van dit bezoek is er eind juni een ontwikkelplan en in december een de voortgangsrapportage bij de inspectie aangeleverd. Voor mei 2023 zal de inspectie een resultaatverslag van dit traject van De Trans ontvangen.

De inspectie heeft de beëindiging van het verscherpt toezicht op 10 mei 2022 openbaar gemaakt.

Meldingen bij Inspectie en calamiteitenonderzoek

Op grond van de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen zorg (Wkkgz) werden in 2022 vier calamiteiten gemeld bij de IGJ. De meldingen betroffen een medicatiefout, een steekincident en tweemaal vermeend overschrijdend fysiek geweld. De meldingen van vermeend overschrijdend fysiek geweld werden door de IGJ als één en dezelfde melding opgevolgd. Over de drie meldingen werd een rapportage aan de IGJ verstrekt en twee daarvan werden vervolgens door de IGJ afgesloten. Bij twee calamiteitenonderzoeken werd een externe voorzitter betrokken. Voor de derde melding is een verbeterplan geschreven en aangeleverd bij de IGJ. Alle aanbevelingen zijn door directie en de betrokken zorgmanagers opgepakt. De voortgang op resultaten werd gevolgd in de overleggen van de betreffende zorgmanagers met directie en zal in 2023 doorlopen.

In 2022 heeft een van de medewerkers kwaliteit meegedraaid in de incidenten en calamiteiten- onderzoeken volgens de Prisma methode, gezamenlijk met een externe calamiteiten onderzoeker. In 2023 wordt geïnvesteerd in de herbezetting van de onderzoekscommissie ('incidenten- en calamiteitencommissie').

Tevens zal in 2023 onderzocht worden hoe De Trans meer kan leren van incidenten en meldingen en de vormgeving daarvan in de toekomst.

Minder ernstige geweldsincidenten tussen cliënten

Conform het besluit van de Minister van VWS van 2 augustus 2017 wordt een jaaroverzicht gegeven van minder ernstige geweldsincidenten tussen cliënten onderling. Door alle genoemde omstandigheden binnen De Trans is het niet gelukt om deze gegevens te genereren. De Meldingen Incidenten Cliënten- commissie (MIC-commissie) is verantwoordelijk voor het analyseren van de gegevens en zal dit in het kader van kwaliteit en veilige zorg en ter voorbereiding op het jaarverslag 2023 vormgeven.

Wet Zorg en Dwang (WZD)

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

Belemmerende factoren voor de voortgang waren onder meer:

- de corona-maatregelen, waarbij nog veel aandacht uitging naar het werken in een 'eilandstructuur' en de samenwerking van wonen met dagbesteding
- de corona-besmettingen, waarbij alle zorg en aandacht uitging naar de zieke cliënten en het zorgdragen voor voldoende personeel om de zorg te kunnen waarborgen
- aanhoudende dynamiek in personele wisselingen (waaronder ook zorgmanagers en zorgcoördinatoren), waardoor diensten in de roosters van locaties ontbraken, vast personeel meer werkte om ontbrekende diensten in te vullen en vast personeel met (veel) invalkrachten werkte en nieuw personeel moest inwerken
- vertrek/wisselingen van gedragskundigen en artsen, waardoor MDO's die waren gepland voor het bespreken en evalueren van onvrijwillige zorg werden afgelast
- de WZD-commissie had te maken met vertrek van leden.

Echter in 2022 heeft de inzet op het werven van personeel ook in de WZD-commissie geleid tot langzaam weer op sterkte komen van de commissie, die nu weer voltallig is en een doorstart heeft gemaakt. Daarnaast heeft de focus gelegen op procesbeschrijving en scholing van gedragskundigen, zorgmanagers en zorgcoördinatoren. De procesbeschrijving die in 2021 is opgesteld is doorlopen en waar nodig bijgesteld. De taken en verantwoordelijkheden zijn gecontroleerd en waar nodig aangescherpt of gewijzigd. Het werd duidelijk dat in het systeem hetzelfde formulier zowel voor toepassing incidentele onvrijwillige zorg als voor de onvoorziene onvrijwillige zorg wordt gebruikt. Dit is doorlopen met functioneel beheer van het ECD (Fierit), omdat dit in de praktijk voor verwarring zorgt. Doordat het systeem onduidelijkheden veroorzaakt komt het voor dat de incidentele onvrijwillige zorg binnen het verkeerde systeem gemeld wordt. Op advies van de WZD-commissie worden de formulieren van elkaar losgekoppeld.

De procedure verloopplan is vernieuwd voor cliënten met een Inbewaringstelling (IBS) of Rechterlijke Machtiging (RM), zodat deze binnen De Trans op dezelfde wijze wordt aangevraagd.

Overzicht registraties onvrijwillige zorg in 2022 op soorten maatregelen:

Onvrijwillige zorg	2022
Onvoorziene onvrijwillige zorg	45 maatregelen
Structurele, onplanbare onvrijwillige zorg met kenmerk 'zo nodig'	43 maatregelen
Structurele planbare onvrijwillige zorg	346 maatregelen

De analyse WZD volgt in juni in het kwaliteitsjaarverslag.

Scholing WZD

In oktober heeft er een (her)scholing plaats gevonden voor zorgmanagers en gedragsdeskundigen. In de scholing is zowel de wet als het proces binnen de organisatie aan bod gekomen. Hierbij zijn onder andere taken per discipline besproken, het registratieproces, onvrijwillige zorg, wet- en regelgeving en wat onder het begrip 'ernstig nadeel' valt. In 2022 is gerapporteerd over de registraties en meldingen van onvrijwillige zorg aan IGG. De aanlevering van overzichten was conform de afspraken met de IGG. Deze zijn door inspectie getoetst en akkoord bevonden.

Voor 2023 is de scholing gepland met zorgcoördinatoren, verpleegkundigen en artsen. De uitrol van het bijscholen over verantwoordelijkheden voor het Individueel Ondersteuningsplan (IOP) is hiervan een onderdeel.

Clïëntvertrouwenspersoon (CVP) in het kader van de Wet Zorg en Dwang

Vanaf 1 januari 2022 is er een nieuwe cliëntvertrouwenspersoon (CVP) in het kader van de WZD betrokken bij De Trans. Deze CVP heeft twee keer een ontmoeting gehad met de directie. In het voorjaar heeft de CVP kennis gemaakt, de jaarrapportage van 2021 besproken en uitleg gegeven over zijn functie, zowel met het MT als met de cliëntenraad. In het najaar heeft de CVP kennis gemaakt met de nieuwe directeur Zorg. In dit gesprek is de intentie tot een goede samenwerking besproken. Er zijn enkele belangrijke aandachtspunten aan de orde geweest die belangrijk zijn voor de CVP om binnen De Trans zijn werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

In 2022 heeft de CVP ondersteuning geboden bij drie kwesties. Onderwerpen van de ondersteuningsvragen waren onvrijwillige zorg met betrekking tot het inrichten van het eigen leven en vrijheidsbeperking. Bij één kwestie ging het om vrijwillige zorg. Omdat het om minder dan vijf kwesties gaat, kan er vanwege de mogelijke herleidbaarheid geen toelichting geven op de kwesties.

De CVP heeft ook een wettelijke taak (WZD art. 57.2.a) om signalen te melden over tekortkomingen in de structuur of de uitvoering van onvrijwillige zorg of onvrijwillige opname en verblijf, voor zover deze afbreuk doen aan de rechten van een cliënt. Dit signaleren gebeurt in principe bij de zorgaanbieder. Er bestaat een mogelijkheid tot opschaling naar de IGJ als de tekortkomingen in het cliëntenrecht blijven voortbestaan.

In 2022 heeft de CVP twee signalen afgegeven. De signalen betreffen het langere tijd geen toegang verkrijgen tot locaties waar de CVP om verzocht en het niet verkrijgen van informatie n.a.v. de betrokkenheid van de CVP bij een formele klachtprocedure. De opvolging van beide signalen heeft inmiddels plaatsgevonden.

Uitvoering cliëntervaringsmeting

In 2022 werd geen cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. In 2023 wordt de voorbereiding gedaan voor de volgende cliëntervaringsmeting in 2024, met een frequentie van eens per 3 jaar.

Klachtenregeling voor cliënten/ verwanten

Signalen van onvrede die een klacht kunnen worden, worden op verschillende plekken in de organisatie geuit en worden door de managers en indien nodig door de directie afgehandeld. Van de beschikbare mogelijkheden is in 2022 als volgt gebruik gemaakt:

Overzicht klachten van cliënten en verwanten	2022
Klachten van ingediend bij de klachtenfunctionaris	12
Klachten ingediend bij de Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg (KCOZ)	0
Geschillen voorgelegd aan de Geschillencommissie Zorginstellingen	0

2.3.1 Cliëntenparticipatie en medezeggenschap

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

De CR bestaat per einde verslagjaar 2022 uit vijf leden en een onafhankelijk voorzitter, vier leden zijn verwanten van cliënten en één lid heeft binding met De Trans en haar doelgroepen. De samenstelling van de CR wijzigde in 2022 door het vertrek van een lid, de komst van een lid en vanaf 1 maart de komst van een onafhankelijk voorzitter.

De Cliëntenraad heeft in 2022 negen keer vergaderd. De vergadering bestond in de regel uit een voorbespreking van de leden van de raad, vervolgens de bespreking met de directie en afsluitend een nabespreking door de leden van de raad. De raad heeft een keer vergaderd in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de Raad van Bestuur in het kader van een 'artikel 11 overleg'

De versoepeling van de coronamaatregelen maakte het voor de cliëntenraadsleden mogelijk om vanaf april 2022 weer fysiek te vergaderen

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 2022 en 2023
- Kaderbrief 2022
- Programma in Transitie
- Verbetervisie en strategie
- Overleg vakbonden
- Kwaliteitsrapport 2021
- Klachten van verwanten
- Jaarverslagen klachtenfunctionaris De Trans en cliëntvertrouwenspersoon De Trans
- IGJ-zaken waaronder onaangekondigd bezoek en meldingen en opheffen verscherpt toezicht
- Zomerrooster
- Doelgroepenbepaling
- HKZ-certificering
- Maandrapportages (financieel)
- Viermaands rapportages (financieel, personeel, kwaliteit van zorg, risicomanagement)
- Bedrijfsvoering
- Jaarplan 2023.

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

- Financiële situatie De Trans en herstelplan
- Ontwikkelingen De Trans
- Nieuwe medezeggenschapsstructuur.

Adviesaanvragen

In 2022 heeft de cliëntenraad een (positief) advies gegeven over:

- Visie op Dagbesteding
- Aanstelling nieuwe WZD-functionaris
- Aanstelling nieuwe directeur Zorg
- Vergoedingen en eigen bijdragen 2023 voor cliënten die Wlz-zorg ontvangen
- Begroting 2023.

Ontwikkeling nieuwe structuur voor cliëntenmedezeggenschap en inspraak

De invoering van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) maakte het naast wenselijk ook noodzakelijk om de manier waarop de medezeggenschap voor cliënten en verwanten binnen De Trans is geregeld tegen het licht te houden. In 2020 heeft een werkgroep, waarin leden van de CR deelnamen, met ondersteuning van de landelijk steunpunt voor medezeggenschap in zorg en welzijn (LSR) een nieuwe structuur voor inspraak en medezeggenschap ontwikkeld. In december 2020 heeft de raad ingestemd met de voorgestelde medezeggenschapsregeling. Afgesproken is het jaar 2021 te nemen voor uitwerking en invoering. Echter door de ontwikkelingen binnen de organisatie is in 2021 en 2022 voorrang gegeven aan andere zaken en heeft de uitwerking en invoering van de nieuwe medezeggenschap minder prioriteit gekregen.

In 2023 zal naar verwachting op het proces van uitwerking en invoering weer voortgang worden geboekt.

2.4 Digitalisering

Medio 2022 is een groep van 12 digicoaches gestart. Een digicoach is een (zorg)professional die de taak heeft om zijn/haar collega's te ondersteunen in het vergroten van hun digitale vaardigheden. Digicoaches ondersteunen voor een paar uur per week collega's in het gebruik van digitale middelen, denken mee over toekomstige digitale ontwikkelingen en helpen bij de adoptie van nieuwe te implementeren technieken. Om ICT en zorg aan elkaar te verbinden is een zorgmedewerker met digitale kennis aan het ICT team toegevoegd.

Op locatie Leeuwerikenveld in Emmen is de uitrol van een nieuw domoticaplatform (IQ Messenger) afgerond. Via IQ Messenger kan De Trans (voornamelijk de nachtdienst) cliënten op hun kamer uitluisteren. Ook is eind 2022 gestart met kleinschalig gebruik van IQ Messenger voor medewerkersassistentieoproep op Leeuwerikenveld.

Met de verdergaande digitalisering van zorg- en ondersteunende applicaties is een goed en gebouwd dekkend Wifi onmisbaar. Eind 2022 is op locatie Nooitgedacht gestart met de vervanging van gedateerd Wifi door nieuw en betrouwbaar Wifi; de overige locaties

volgen in 2023. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor het Espria concernproject 'Nieuwe digitale werkomgeving' en de door Espria voorgeschreven 'verSaaSing' van applicaties die nog niet in the cloud draaien.

2.5 Samenwerkingsrelaties

Het ouderinitiatief De Tinne heeft in 2021 te kennen gegeven te stoppen met de samenwerking met De Trans en de zorg elders te betrekken. Deze samenwerking is per 1 januari 2022 stopgezet.

De Trans heeft in 2021 besloten om de samenwerking met ouderinitiatief BEMA te beëindigen. De bewoners van de BEMA vragen een andere manier van werken en ondersteuning dan De Trans biedt aan bewoners binnen de eigen intramurale zorg. De afronding van de samenwerking vond plaats in 2022.

Eind 2021 is de samenvoeging van de ambulante begeleiding van De Trans en thuisbegeleiding van Icare verder vormgegeven, waardoor de ambulante begeleiding in deze samenwerking onder de verantwoordelijkheid van een eigen directeur valt en daarmee niet meer onder verantwoordelijkheid van De Trans.

3 Duurzame bedrijfsvoering

3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

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

Voor een moderne werkgever is het, als het gaat om het stimuleren van een positieve werkomgeving van sociale veiligheid en acceptatie, belangrijk expliciete aandacht te besteden aan diversiteit in ons medewerkersbestand. Een diverse samenstelling van onze medewerkerspopulatie leidt immers tot een bredere mix aan creativiteit, kennis en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Ook vinden we het belangrijk dat onze medewerkers zich bewust zijn van de diversiteit en de verschillende (culturele) achtergronden van de cliënten. In de huidige maatschappij wordt het kunnen leveren van cultuursensitieve zorg steeds belangrijker. Daarbij is in 2022 uitdrukkelijk onze kennis op het gebied van 'inclusiviteit' meegenomen, die onlosmakelijk aan het kenmerk van diversiteit is verbonden. Een inclusieve werkcultuur gaat over de vraag 'in welke mate je je als cliënt of medewerkers erbij voelt horen', ofwel 'in welke mate je er in al je eigenschappen ook daadwerkelijk mag zijn' en in welke mate je je dus ook sociaal veilig voelt.

In 2022 heeft De Trans de speerpunten van 2021 verder doorgezet: duurzame cliëntenzorg (verbeteren van het toekomstperspectief van in het bijzonder cliënten met complexe problematiek) en sociale participatie (inclusiviteit). Dit doen we door zoveel mogelijk stimuleren dat mensen met een verstandelijke beperking als volwaardige burgers kunnen deelnemen aan het maatschappelijk leven. De visie op Dagbesteding, in het kader van sociale participatie, is in 2022 vastgesteld waarmee de basis is gelegd voor het bouwen aan toekomstbestendige dagbesteding.

In 2022 vonden de voorbereidingen voor het opstellen van lange termijn huisvestingsplannen plaats, aan de hand van een uitgebreide inventarisatie. In deze inventarisatie is ook de staat van verduurzaming van het vastgoed meegenomen en verduurzaming wordt op basis daarvan een belangrijk onderdeel van de lange termijn plannen. De Trans maakte medewerkers in 2022 onder andere bewust van het spaarzaam omgaan met energie door deel te nemen aan het Espria programma 'Bewust omgaan met energie is ook onze zorg'.

3.2 Zorg en wonen

In 2022 zijn er binnen De Trans geen grote ontwikkelingen geweest op het gebied van vastgoed. De investeringsuitgaven zijn voornamelijk besteed aan instandhouding en kleinschalige renovatie.

3.3 Zorgverkoop

Er is in 2022 veel geïnvesteerd in de opbouw van de relatie met de zorgkantoren en gemeenten. Dit heeft geresulteerd in transparantie naar elkaar, voor een goede basis van vertrouwen. Het omzetcontract van Jeugd Zuid Drenthe is mede hierdoor in 2022 verhoogd. De zorgkantoren denken veelvuldig met De Trans mee en kijken actief mee naar mogelijkheden.

In 2022 is de samenvoeging met Icare Thuisbegeleiding en De Trans een feit. In het eerste kwartaal is er onderlinge afstemming geweest over de te voeren administratie. De zorgverkopers van Icare Thuisbegeleiding en De Trans stemmen in gezamenlijkheid de lopende contracten met elkaar af en overleggen over mogelijke aanbestedingen. Espria-breed is er een samenwerking middels de experttafel Markt & Omgeving waarbij onder andere de contractering met partijen, waaronder zorgkantoren, aan de orde komen. Voor 2024-2026 dienen er meerjarencontracten te worden afgesloten met de diverse zorgkantoren. Op hoofdlijnen wordt hier gezamenlijk in opgetrokken.

3.4 Financieel beleid

Het financieel beleid in 2022 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. Naast aanpassing van bedrijfsvoering op het hoge Covid-19 gerelateerde verzuim stond 2022 voor de Wlz-gefinancierde zorg vooral in het teken van het aanpassen van de bedrijfsvoering op het herstel en financieel gezond maken van de organisatie. Veel aandacht is uitgegaan naar het opstellen, opstarten en opvolgen van herstelmaatregelen gericht het terugdringen van externe personele kosten, verbeteren van de bedbezetting, centraliseren van flexpool- en inhuurorganisatie en vernieuwen van de werving & selectie strategie. In 2022 zijn de kosten van PNIL zeer hoog geweest. Gelijktijdig is ook de leegstand verder toegenomen. Eind 2022 is besloten de verspreide leegstand te gaan consolideren, door gericht te concentreren op enkele locaties, waarmee vast personeel op andere woongroepen extern personeel kan vervangen en de kosten van PNIL verminderd worden. Onder zorgvuldige afstemming met cliënten/ verwanten, CR en OR is in februari 2023 een eerste consolidatie succesvol afgerond.

In het sociale domein zijn de WMO ambulant activiteiten overgedragen aan een nieuw samenwerkingsverband met groepsmaatschappij Icare onder de naam Icare Thuisbegeleiding (TBG) waarbij omzet en personeelskosten in afwachting van de oprichting van een nieuwe stichting TBG nog onderdeel uitmaken van de jaarrekening van beide stichtingen.

Resultaat 2022

Het resultaat van Stichting De Trans in 2022 bedraagt € 8,4 miljoen negatief, tegenover een resultaat van € 3,2 miljoen negatief in 2021. Gecorrigeerd voor eenmalige effecten, waaronder vrijval van overproductie over 2021 en afwaardering op het vastgoed in 2022 van € 2,0 miljoen, bedroeg het genormaliseerde resultaat € 7,0 miljoen negatief, inclusief het aandeel in de ambulant zorgactiviteiten van TBG. Dit negatieve exploitatieresultaat werd hoofdzakelijk veroorzaakt door toename van de leegstand op wonen, aanhoudend hoog ziekteverzuim, krapte op de arbeidsmarkt en als gevolg daarvan zeer hoge uitgaven voor extern zorgpersoneel.

Kasstroom en financieringsbehoefte

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg in 2022 € 0,5 miljoen (2021: € 1,7 mln.) en werd positief beïnvloed door € 3,7 miljoen toename van het werkkapitaal, maar negatief beïnvloed door het bedrijfsresultaat van € 7,5 miljoen. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg € 1,6 miljoen negatief (2021: € 1.8 mln. negatief). De negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten is met € 1,6 miljoen negatief vergelijkbaar met 2021 (2021: € 1,6 mln. negatief).

Het saldo liquide middelen is in 2022 afgenomen naar € 6,5 miljoen (2021: € 9,2 mln.). In de komende jaren zijn de aflossingsverplichtingen stabiel en dalen de financieringskosten als gevolg van aflossingen en een renteconversie uit 2021. In 2022 zijn geen nieuwe leningen aangegaan. Stichting Espria heeft in december 2022 een 3-jarige faciliteit beschikbaar gesteld van € 2,5 miljoen die vrij van condities door Stichting De Trans opgenomen kan worden; er is nog geen beroep gedaan op deze faciliteit.

Financiële instrumenten

Op dit moment wordt geen gebruik gemaakt van derivaten en uit dien hoofde worden ook geen financiële risico's gelopen. De Trans heeft als beleid om geen financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. Een nadere toelichting op dit beleid volgt in hoofdstuk 13 'financiële instrumenten'.

Kengetallen

De belangrijkste financiële kengetallen voor De Trans zijn:

Ratio	2022	2021
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	7,3%	22,5%
Budgetratio (eigen vermogen/totale opbrengsten)	4,6%	16,1%
Liquiditeit (kortlopende activa/kortlopende passiva)	0,53	0,84
Debt service coverage (betalingscapaciteit/fin. Verplichtingen)	-1,7	0,5

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 7,3 %. 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 2022 4,6 % van de som van de bedrijfsopbrengsten. De bedrijfsopbrengsten zijn in 2022 gedaald naar € 72,5 miljoen (2021: € 72,8 mln.).

Liquiditeit: de liquiditeit is met 0,53 lager dan de norm van 1. Dit houdt in dat met de kortlopende vorderingen en liquide middelen de kortlopende schulden niet volledig kunnen worden betaald.

Debt Service Coverage Ratio (DSCR), de ratio voor de mate waarin De Trans in staat is te voldoen aan rente- en aflossingsverplichtingen, is met -1,7 lager dan de norm van 1.

Financiële risico's en onzekerheden

De voornaamste financiële risico's en onzekerheden in 2022 waren:

- De sterk toegenomen inflatie in relatie tot de NZa-tariefontwikkeling
- De krapte op de arbeidsmarkt voor met name zorgpersoneel en de grote afhankelijkheid van relatief dure uitzendkrachten en gedetacheerd personeel
- De impact van de COVID-19 pandemie op de bedrijfsvoering. De compensatieregelingen vanuit de Wlz zijn met de zorgkantoren afgestemd en eerder dan gebruikelijk als voorschot in december 2022 ontvangen. De compensatieregeling is in mei 2023 door De Trans en de zorgkantoren bij de NZa ingediend
- Het relatief hoge ziekteverzuim, de krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee gepaard gaande hoge kosten voor uitzendkrachten
- Het niet tijdig kunnen opvullen van onbezette plaatsen in woningen en daarmee een lager bedbezetting en niet of minder kostendekkende zorgexploitatie
- Het niet volledig vergoed krijgen van noodzakelijke extra zorginzet voor cliënten met een complexe zorgvraag; landelijke problematiek van niet-kostendekkend VG7 NZa tarief
- De niet optimale planning en roostering van personeel, bijvoorbeeld qua ingezet aantal uren of qua ingezette personeelsmix, mede ook als gevolg van leegstand.

3.5 Risicomanagement en fraude

Risico's worden driemaal per jaar met directie, managers en de afdeling kwaliteit besproken. De risico's worden beoordeeld op verbetering, stabilisatie of achteruitgang. De risico's waren in 2022 ingedeeld op 5 onderdelen:

- Cliënt: Zorgaanbod sluit onvoldoende aan bij (complexiteit van) zorgvraag; Ondersteuningsplannen niet op orde (IOP); Multidisciplinair overleg niet op orde (MDO)
- Medewerker: Onderbezetting en onvoldoende gekwalificeerd personeel door hoog aantal vacatures; Ongeoorloofd afwijken op roosterregels; Zeer hoog verzuim (met name langdurig verzuim) zonder gerichte sturing; Competenties van personeel zijn niet passend bij zorgvraag; Complex onboardingsproces voor nieuwe medewerkers
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Onvoldoende aandacht voor duurzaamheid; niet voldoen aan wettelijke kaders en maatschappelijke verwachtingen
- Digitalisering: Onvoldoende digitale vaardigheden bij medewerkers; Onvoldoende aandacht voor aanschaf en inzet digitale hulpmiddelen voor zorgpersoneel en cliënt; ICT-systemen onvoldoende ondersteunend; Document Informatie Systeem ontbreekt (DMS)
- Gezonde bedrijfsvoering: Te hoge inzet van PNIL: sterke onbalans tussen kosten en inkomsten; Toenemende leegstand wonen en onbenutte capaciteit dagbesteding; Onvoldoende sturing en executiekracht; Vastgoedbeleid sluit niet aan bij zorgstrategie; Niet functionerende flexpool.

De risico's kennen een directe relatie met de organisatorische problemen die zijn ontstaan voor 2022. In 2022 betekende sturing op verbeteringen impliciet en expliciet sturing op risico's.

Fraude

Naast integriteit is er binnen Espria aandacht geweest voor het thema fraude. We signaleren een toename in het aantal fraudecasussen binnen Espria. Het vermoeden bestaat dat het verslechterde economische klimaat binnen Nederland hier debet aan is. Om meer duidelijkheid te scheppen richting de medewerkers is er een overkoepelend fraudebeleid opgesteld. Dit fraudebeleid is onlosmakelijk verbonden met ons integriteitsbeleid. Onderdeel van het fraudebeleid is ook een frauderesponsplan. In dit plan is omschreven hoe te handelen bij een vermoeden van fraude.

In 2022 is tevens een overkoepelende frauderisicoanalyse opgesteld. Doel van de frauderisicoanalyse is om het fraudebewustzijn binnen de organisatie te vergroten en inzicht te hebben in de mate waarin de frauderisico's worden beheerst.

Binnen De Trans is ingezet op bewustwording rondom het thema fraude. Over 2022 zijn geen fraudecasussen geweest binnen De Trans.

3.6 Toekomstparagraaf

Financiële ontwikkelingen

Voor 2023 wordt evenals voorgaand jaar gerekend op een negatieve exploitatie als gevolg van aanhoudend hoog ziekteverzuim, krapte op de arbeidsmarkt en diensgevolge grote afhankelijkheid van extern personeel. Een pakket van herstelmaatregelen, opgesteld en afgestemd met de Raad van Bestuur eind 2022, zorgt in 2023 voor afbouw van PNIL-kosten en verbetering van de zorgexploitatie. De belangrijkste prioriteit wordt het opvullen van lege plekken door samenvoegen van woongroepen waar sprake is van leegstand (consolidatie). Hiermee kan vast personeel beter ingezet worden en wordt per direct afscheid genomen van uitzendkrachten en ander extern zorgpersoneel. Van de beoogde consolidatieplannen is in februari 2023 er één afgerond en een tweede traject is in mei 2023 afgerond.

Om verder grip te krijgen op PNIL uitgaven is het voornemen om de inhuur van zorgpersoneel te centraliseren in een nieuw opgezette centrale flexpool. Het streven is om in het voorjaar van 2023 de huidige decentrale unitflex-teams te transformeren tot een centrale flexpool.

Werving & selectie van zorgpersoneel wordt vanaf begin 2023 verder geprofessionaliseerd door onder andere een vernieuwde arbeidsmarktcampagne en door gedeeltelijk outsourcing.

Evenals vorig jaar wordt met de Zorgkantoren en het Waarborgfonds voor de Zorgsector intensief contact onderhouden over de ontwikkeling van exploitatie- en liquiditeit. Scenario's worden opgesteld en gedeeld. Om de liquiditeitspositie op middellange termijn te verstevigen is en wordt in 2023 leegstaand en of verouderd (zorg)vastgoed verkocht. De opbrengst hiervan wordt, met uitzondering van € 0,3 miljoen, op een geblokkeerde bankrekening gestort en door het Waarborgfonds vrijgegeven na beoordeling en instemming van in 2023 op te stellen toekomstscenario's en plannen.

Het investeringsprogramma voor 2023 bestaat uit geplande investeringen in instandhouding en verduurzaming van vastgoed, beperkte ver(nieuw)bouw van zorgvastgoed voor zover deze een direct positief effect heeft op de zorgexploitatie, en noodzakelijke investeringen in vernieuwing van zorgdomotica, verSaaSing van zorgapplicaties en reguliere ICT-middelen. De omvang van de voor 2023 t/m 2025 geplande investeringen volgt nauwgezet de beschikbaarheid van financiering en ontwikkeling van het exploitatieresultaat.

Voor de jaren na 2023 verwachten wij verder toenemende druk op tarieven. Dit wordt veroorzaakt door macro-economisch en sectorspecifieke ontwikkelingen als hoge inflatie, krapte op de arbeidsmarkt, aangekondigde korting op de Normatieve Huisvestingscomponent per 2024 en het uitblijven tot 2025 of 2026 van reparatie van het niet kostendekkend landelijke VG-7 tarief (doelgroep MVG).

Toekomstscenario's en continuïteit

Al met al is er nog steeds sprake van een zorgelijke financiële situatie binnen De Trans. Dit geeft niet alleen hoge urgentie aan de sturing en monitoring op resultaat en liquiditeit, maar ook op het ontwikkelen van toekomstscenario's die, gegeven de problematieke context, ons in staat stellen continue bij te sturen en te anticiperen op lopende en komende ontwikkelingen. Dit moet zich vertalen in toekomstscenario's voor de korte termijn in het belang van continuïteit van de organisatie en voor lange termijn als het gaat om de stip op de horizon en het perspectief voor de zorg voor onze bewoners en cliënten in de toekomst. We willen met De Trans, ook op lange termijn, zorg bieden met kwaliteit en zekerheid voor cliënten, verwanten en medewerkers. Adviesbureau E&Y is gevraagd om bovenop het huidige herstelplan deze toekomstscenario's uit te werken. Dit traject is in maart 2023 gestart en zal in de zomer van 2023 afgerond worden. De uitkomst van dit onderzoek inclusief validatie van het huidige herstelplan zal duidelijkheid geven over strategische koers en keuzes voor wat betreft zorgvastgoed propositie (kleinschaligheid, revitalisering en (ver)nieuwbouw vraagstukken), keuzes omtrent cliëntdoelgroepen en samenwerking met groepsmaatschappijen en andere zorgaanbieders en stakeholders, alsmede de financiering daarvan.

Op basis van het huidige uitgewerkte resultaat- en liquiditeitsscenario voor 2023 en 2024, waarbij rekening wordt gehouden met de effecten van de bovengenoemde maatregelen in het kader van het herstelplan en de toegezegde financiële steun, kan Stichting De Trans haar financiële verplichting blijven voldoen. Er bestaat echter een reëel risico dat deze scenario's niet of gedeeltelijk uitkomen door veranderingen in het herstelplan of doordat maatregelen niet (volledig) het gewenste effect hebben. In dat geval kan Stichting De Trans mogelijk in de loop van 2024 niet meer aan haar verplichtingen voldoen. In paragraaf 6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling is vermeld dat voorgaande omstandigheden duiden op het bestaan van een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling. Uitgaande van een succesvolle implementatie van de genoemde en deels reeds ingezette herstelmaatregelen, in combinatie met de opvolging van de uitkomsten van het hiervoor beschreven strategisch lange termijn onderzoek, alsmede medewerking van diverse externe partijen verwacht Stichting De Trans de continuïteit van de organisatie afdoende te borgen.

Collectieve thema's binnen Espria in 2023

Niet alleen binnen De Trans staat de houdbaarheid van zorg onder druk, het is ook een thema binnen Espria. Espria als geheel streeft naar fundamenteel veranderen van zorg om te voorkomen dat de zorg gaat vastlopen. In het jaarplan van Espria is dit streven concreet gemaakt en uitgewerkt in een aantal collectieve thema's. Het zijn thema's waar ook De Trans op aan sluit, bijvoorbeeld waar het gaat om '30% andere zorg voor de cliënt in 3 jaar' en 'een duurzaam rendement op lange termijn en reductie van overhead':

- Ontwikkeling denkkader 30% anders

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een paradigmashift en een nieuw denkkader. De manier waarop we nu zorg en/of behandeling inzetten is onhoudbaar. Wij streven in 2023 naar 30% anders doen in de zorg. We gaan voor substantiële verandering. Ons credo is toekomstbestendigheid: het duurzaam borgen van beschikbaarheid en betaalbaarheid van passende zorg. Echt anders gaat over kiezen wat we wel en wat we niet (meer) doen. Over het anders organiseren van onze zorg en over het voorkomen van zorg. Het is onze ambitie in 2023 zodanig bij te dragen aan de bijstelling van kwaliteitskaders en de wijze van verantwoorden dat we uitsluitend doen wat aantoonbaar cliënt- en medewerkerswaarde toevoegt. Dat betekent ook het lef hebben om alternatieven te verkennen en te stoppen met wat daar niet aan bijdraagt. Hiervoor is een onderliggend en eenduidig denkkader nodig wat betekent dat we anders kijken naar de vraag én kijken naar een ander antwoord dan zorg. In 2023 geven we binnen De Trans daar invulling aan door andere in te zetten op doelgroepenbeleid, preventie en digitale- en technologische innovaties.

- Een duurzaam rendement op lange termijn en reductie van overhead

Om goede en betaalbare zorg te kunnen leveren, moeten we binnen Espria kunnen bouwen op een efficiënt en geolied bedrijfsvoeringsproces. Een duurzame ofwel gezonde (financiële) bedrijfsvoering is de basis om in te kunnen zetten op de andere hoofdthema's: medewerker en cliënt. Dit thema raakt, gezien de situatie van De Trans, de kern van wat De Trans te doen staat. Naast actieve inzet binnen het collectieve thema, heeft dit onze volle aandacht om dit binnen onze groepsmaatschappij door 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 2022 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 voert periodiek overleg met de Raad van Bestuur van Espria.

In 2022 heeft er directiewissel plaatsgevonden binnen de organisatie. In juli 2022 is een nieuwe directeur Zorg begonnen, Geert Bos. Hij vormt met André Setz als directeur Bedrijfsvoering de directie van De Trans.

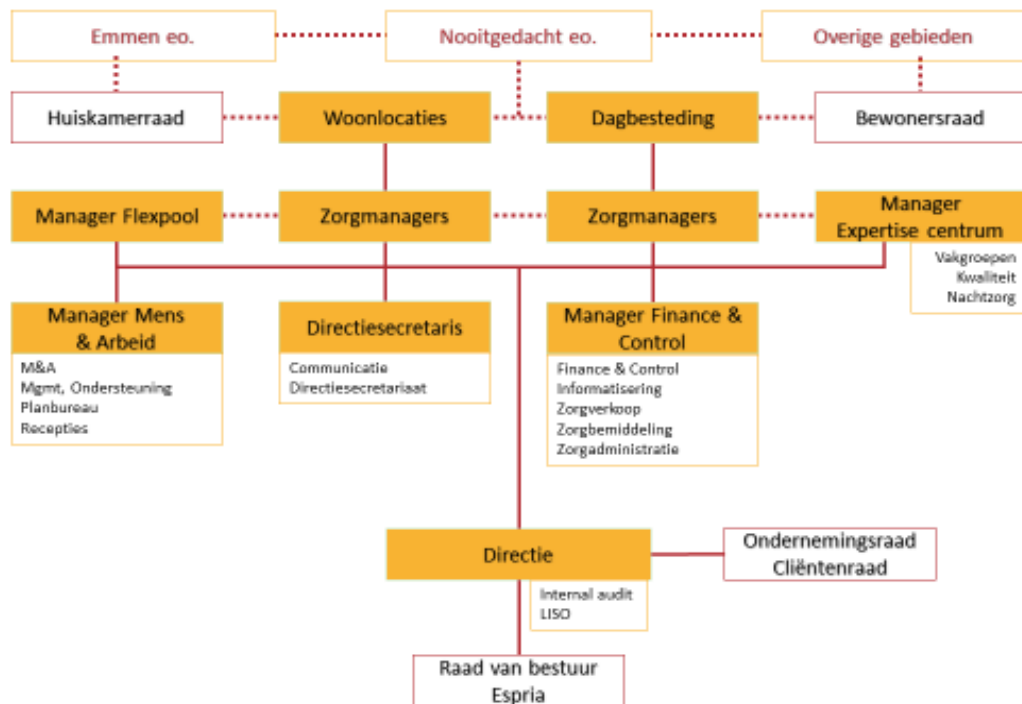
Binnen De Trans is er een leidinggevende laag tussen directie en zorgteams, bestaande uit zorgmanagers en zorgmanagers in opleiding. Het expertisecentrum heeft een eigen management en stuurt drie vakgroepen aan, namelijk gedragkundigen, medisch specialisten en paramedisch specialisten. Naast directie,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

Het merendeel van de stafmedewerkers valt onder één van de stafmanagers (manager M&A, manager Finance & Control en directiesecretaris). De afdeling Kwaliteit en Veiligheid valt onder de manager van het Expertisecentrum. De Administratieve Organisatie/ Interne Controle (AO/IC) en projectleiding vallen onder directe aansturing van de directie.

De Trans heeft diverse woonlocaties voor begeleid wonen in Drenthe en Zuidoost-Groningen.

De directie voert periodiek overleg met de CR en de OR van De Trans. De CR is vertegenwoordigd in de Centrale Cliëntenraad (CCR) van Espria en 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 coronabeleid en de ontwikkeling van de visie op dagbesteding.

Organogram De Trans



4.3 Kerngegevens

4.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

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 2022 van Espria.

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

Onze vormen van dienstverlening zijn, voor volwassenen:

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

voor kinderen en jeugdigen:

- Dagactiviteiten voor en behandeling van kinderen
- Gezinsondersteuning (praktische en opvoedkundige ondersteuning)
- Dagopvang voor kinderen en jongeren
- Logeren
- Intensief logeren (deeltijd wonen)

- Wonen met 24-uursondersteuning.

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

4.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

De kerngegevens van De Trans over 2022 zijn samengevat in de onderstaande tabel:

Kerngegevens 2022 Stichting De Trans	Aantal/bedrag
Cliënten Wlz per einde verslagjaar	
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp/zorgprofiel met dagbesteding	428 cliënten
Aantal cliënten in instelling op basis van een zzp/zorgprofiel zonder dagbesteding	38 cliënten
Aantal cliënten met verblijf op basis van volledig pakket thuis (VPT)	n.v.t. cliënten
Aantal cliënten met Modulair Pakket Thuis (MPT incl. WLZ cliënten die elders wonen)	94 cliënten
Aantal cliënten dat zorg inkoopt o.b.v. persoonsgebonden budget (PGB)	91 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	158.037 dagen
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	14.979 dagen
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis (VPT)	n.v.t. dagen
Aantal dagdelen dagbesteding	207.942 dagdelen
Omzet zorg o.b.v. Modulair Pakket Thuis (MPT incl. WLZ cliënten die elders wonen)	€ 3.086.679 euro
Omzet zorg op basis van persoonsgebonden budget (PGB)	€ 2.170.416 euro
Cliënten Wmo in het verslagjaar	
Aantal Wmo-clieënten in zorg op 1 januari van verslagjaar	232 cliënten
Aantal nieuw ingeschreven Wmo-clieënten in verslagjaar	22 cliënten
Totaal aantal Wmo-clieënten in zorg/behandeling in verslagjaar	254 cliënten
Aantal uitgeschreven Wmo-clieënten in verslagjaar	78 cliënten
Aantal Wmo-clieënten op 31 december van verslagjaar	176 cliënten
Cliënten Jeugdwet in het verslagjaar	
Aantal Jeugdwet-clieënten in zorg op 1 januari van verslagjaar	78 cliënten
Aantal nieuw ingeschreven Jeugdwet-clieënten in verslagjaar	22 cliënten
Totaal aantal Jeugdwet-clieënten in zorg/behandeling in verslagjaar	100 cliënten
Aantal uitgeschreven Jeugdwet-clieënten in verslagjaar	28 cliënten
Aantal Jeugdwet-clieënten op 31 december van verslagjaar	72 cliënten
Personeel	
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.142 personen
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	802 fte

5 Bestuur en toezicht

De Trans maakt onderdeel uit van Espria. Espria is een zorgconcern met meerdere groepsmaatschappijen en ondersteunende bedrijfsonderdelen op het gebied van ICT, administratie, inkoop, vastgoed en facilitaire dienstverlening. De verschillende zorgorganisaties binnen Espria bieden verpleging, verzorging & thuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdgezondheidszorg, zorg aan mensen met een verstandelijke beperking, zorg op afstand en personenalarmering.

Espria realiseert meerwaarde voor de aangesloten zorgorganisaties door samenwerking op het gebied van zorgkwaliteit, werkgeverschap, innovatie, kennisdeling en kosten-efficiënte ondersteuning. De grootschaligheid in het beheer ondersteunt zo de kleinschaligheid in de directe cliëntenzorg. Dit alles om cliënten zo lang mogelijk zelfstandig en in een zelfgekozen omgeving te laten functioneren en passende zorg te bieden. Hierbij is het welbevinden van cliënten het uitgangspunt.

5.1 Raad van Bestuur, directie en Raad van Commissarissen

Stichting Espria is statutair bestuurder van De Trans. De stichting kent twee statutaire organen: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De directies van de groepsmaatschappijen geven integraal leiding aan hun groepsmaatschappij. Zij zijn gevolmachtigden van de Raad van Bestuur. Binnen vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders stellen de directies een eigen beleidsplan en begroting op. Deze worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De directie is binnen de kaders van het jaarplan en de begroting integraal verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit van zorg, het gevoerde personeelsbeleid en een passende bedrijfsvoering. Daarnaast geeft zij samen met de andere directies invulling aan een zo groot mogelijke synergie en de realisatie van de gezamenlijke strategie van Espria. Over het gevoerde beleid legt de directie verantwoording af aan de Raad van Bestuur, die statutair verantwoordelijk is. Een verdere toelichting op de samenstelling en portefeuilleverdeling van de Raad van Bestuur is opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 2022 van Espria.

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

Espria heeft een Raad van Commissarissen. Deze Raad van Commissarissen voert het toezicht over het concern als geheel. Naast het monitoren van de realisatie van de afgesproken doelstellingen ziet de Raad van Commissarissen in het bijzonder toe op het functioneren van de Raad van Bestuur. Naast zijn toezichthoudende taken en de werkgeversrol adviseert de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur waar nodig. In het geconsolideerde jaarverslag van Espria over 2022 doet de Raad van Commissarissen verslag over zijn activiteiten en werkwijzes.

Governance De Trans

De Trans wordt dual aangestuurd door een directeur Zorg en een directeur Bedrijfsvoering. Er is een platte managementstructuur met twee hiërarchische lagen: directie en een laag managers.

Het MT bestaat uit:

- zorgmanagers met verantwoordelijkheid voor woon- en dagbestedingslocaties en een zorgmanager met verantwoordelijkheid voor de Flexpool
- manager met verantwoordelijkheid voor het expertisecentrum (de medische dienst, paramedische dienst en orthopedagogen)
- gedragskundige met verantwoordelijkheid voor inhoudelijke zaken in het expertisecentrum
- manager Mens & Arbeid
- manager Control
- directiesecretaris.

De zorgmanagers zijn integraal verantwoordelijk met een overzichtelijke span of attention. De span of attention is afhankelijk van de aard van de unit en het werkgebied.

Het Expertisecentrum wordt vanwege haar omvang aangestuurd door een zorgmanager die de inhoudelijke vakgroepen vertegenwoordigt in het MT.

Het management is verantwoordelijk voor het tactisch beleid. De zorgmanagers worden op inhoud ondersteund door een zorgcoördinator. De staf en vakgroepen hebben een adviserende rol en staan op afstand. De zorgmanager is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de unit, de organisatie van het MDO en het werkoverleg.

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 2022 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 2022 van Espria.

5.3 Toezicht verklaring Raad van Commissarissen Espria over 2022 in het kader van de WMG

Governance

Stichting Espria is een zorgconcern met meerdere zorgorganisaties. Elke zorgorganisatie heeft een (tweehoofdige) directie die verantwoordelijk is voor de integrale dagelijkse bedrijfsvoering. Het bestuur van deze rechtspersonen wordt gevoerd door Stichting Espria.

Stichting Espria wordt bestuurd door een statutaire tweehoofdige Raad van Bestuur. De directies van de zorgorganisaties geven integraal leiding aan hun zorgorganisatie. Binnen vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders stellen de directies een eigen beleidsplan en begroting op. Deze worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Voor alle zorgorganisaties 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 en van transparante verantwoording daarover. De statuten van zowel Espria als alle zorgorganisaties voldoen aan de Governancecode Zorg.

De Raad van Commissarissen van Stichting Espria houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Espria en haar zorgorganisaties. Daarnaast vervult de Raad de werkgevers- en adviesrol naar de Raad van Bestuur.

Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regelingen met betrekking tot onder andere onafhankelijkheid, tegenstrijdige belangen en nevenfuncties. Alle commissarissen zijn onafhankelijk en kunnen ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur, de zorgorganisaties en andere organen onafhankelijk functioneren, mede als gevolg van de waarborgen in het reglement.

Raad van Commissarissen verslag 2022

De Raad heeft in het verslagjaar zeven maal vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en een aantal keren in aanwezigheid van directieleden van de zorgorganisaties. Voorafgaand aan deze vergaderingen voert de Raad zijn eigen vooroverleg

Door het jaar heen brengen leden van de Raad van Commissarissen diverse werkbezoeken aan locaties van de zorgorganisaties. Er zijn diverse (online) ontmoetingen geweest om de verbinding met de organisatie en de beeldvorming met betrekking tot de activiteiten die binnen het concern hebben plaatsgevonden te behouden. Daarnaast hebben leden van de Raad van Commissarissen verschillende vergaderingen van de Groepsraad bijgewoond.

Gedurende het jaar hebben meerdere leden van de Raad van Commissarissen overlegvergaderingen met de Centrale Cliëntenraad en de Centrale Ondernemingsraad (digitaal) bijgewoond. In deze bijeenkomsten wordt gebruikelijk stil gestaan bij de ontwikkelingen in de afgelopen periode en wordt vooruitgeblikt op belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2022 bestuursbesluiten goedgekeurd ten aanzien van onder meer het jaarverslag en de geconsolideerde jaarrekening 2021, het jaarplan en de geconsolideerde begroting 2023, een aantal contracten, een investeringsvoorstel voor de HIC Drenthe, de fusie ZCN Naast en een kredietfaciliteitverlening van De Trans

Naast reguliere agendapunten en bovengenoemde besluitvormingspunten hebben in 2022 ook relevante onderwerpen zoals de jaarverslagen en jaarplannen van de zorgorganisaties, de impact van Corona, de topstructuur van Espria, de lange termijn strategie de voortgang op de begroting MVO en het merkebeleid aanvullende aandacht van de RvC gehad.

Raad van Commissarissen als werkgever

De Raad van Commissarissen is als werkgever onder andere verantwoordelijk voor de remuneratie en de evaluatie van het functioneren van de bestuurders. In dat verband heeft in 2022 ook de juiste toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) aandacht van de Raad van Commissarissen gehad. De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur alsmede de honorering van de Raad van Commissarissen voldeden in 2022 volledig aan de regels van de WNT.

Dankwoord RvC

De Raad van Commissarissen wil graag zijn waardering uitspreken voor de grote inzet en betrokkenheid van alle medewerkers en vrijwilligers in het afgelopen jaar. Corona heeft, ook in 2022, veel impact gehad voor iedereen. Daarnaast was het vanuit financieel perspectief een lastig jaar en ook dat heeft zijn weerslag gehad op de organisatie. De Raad is onder de indruk van de flexibiliteit, het doorzettingsvermogen en de warmte waarmee alle medewerkers en vrijwilligers zich het afgelopen jaar hebben ingezet voor de zorg aan kwetsbare mensen en aan de zichtbare verbetering van zo vele interne processen!