

Jaardocument 2012

Maatschappelijk Verslag

Stichting Bestuur en Toezicht

tri[^]de

Lelystad, 24 april 2013

Voorwoord	2
1. Uitgangspunten van de verslaggeving	3
2. Profiel van de organisatie	4
2.1 Algemene gegevens	4
2.2 Structuur van het concern	4
2.3 Kerngegevens	7
3. Maatschappelijk ondernemen.....	8
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	11
4.1 Governancecode: normen van goed bestuur.....	11
4.2 Toezichthouders - Raad van Toezicht.....	12
4.3 Raad van Bestuur	16
4.4 Bedrijfsvoering.....	17
4.5 Cliëntenraad	21
4.6 Ondernemingsraad.....	24
5. Beleid, inspanningen en prestaties	26
5.1 Meerjarenbeleid	26
5.2 Algemeen beleid	31
5.2.1 Organisatieontwikkeling	
5.2.2 Bestuursbureau	
5.2.3 Stelselwijziging Zorg: productontwikkeling	
5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid.....	33
5.3.1. Kwaliteit van zorg	
5.3.2 Kwaliteit van zorg - Jeugdzorg	
5.3.3. Inspectiebezoeken	
5.4 Klachten.....	36
5.4.1 Cliëntvertrouwenspersoon	
5.5 Personeelsbeleid	38
5.5.1 Kwaliteit van het werk	
5.6 Financieel beleid	42
5.6.1. Algemeen financieel beleid	
5.6.2 Toekomstverwachtingen	

Bijlage 1. Organisatiestructuur Triade

Bijlage 2. Lijst met afkortingen

Voorwoord

Triade klaar voor de toekomst!

In de afgelopen jaren heeft de focus van Triade vooral gelegen op het financieel gezond worden en het op orde krijgen van onze systemen. Met succes!

Triade verdiept zich in de ontwikkelingen in de samenleving en wil daarop een goed antwoord geven. De centrale vraag daarbij is: "Hoe kunnen de medewerkers van Triade in de toekomst cliënten optimaal ondersteunen bij het leven en het participeren in de maatschappij?" Triade betreft medewerkers en cliënten bij het beantwoorden van die vraag.

De visie van Triade om mensen zelf keuzes te laten maken, hun zelfredzaamheid te bevorderen en hen helpen te participeren, sluit aan bij de vragen van de samenleving. De afgelopen jaren heeft Triade het netwerk van de cliënt (familie, wijkbewoners, vrienden) al een plaats gegeven bij de beantwoording van de vragen van de cliënt. Dat lijkt logisch, maar in een wereld van "aangeleerde afhankelijkheden" is dat nog niet zo maar gerealiseerd. In 2012 zijn we een groot organisatieontwikkelingstraject gestart om medewerkers te helpen die nieuwe rol goed te kunnen vervullen. Wat hebben zij nodig om de zorg en ondersteuning te kunnen organiseren? Processen en activiteiten die daar niet op gericht zijn, zijn niet relevant. Terug naar de kern: de cliënt staat centraal.

In 2012 hebben we verder verschillende onderzoeken uitgevoerd: een cliëntentevredenheidsonderzoek, een medewerkerstevredenheidsonderzoek, evaluatie van cliëntenmedezeggenschap en evaluatie van medewerkersmedezeggenschap. Waar staat Triade nu, hoe wordt Triade gewaardeerd en wat kan Triade nog verbeteren? Dat leverde mooie scores op. De cliënten waardeerden Triade overall met een 7,8. Daar zijn we trots op. Cliënten zijn vooral heel tevreden over de medewerkers van Triade. Deze medewerkers hebben Triade als werkgever met een 7,2 gewaardeerd. De positieve punten zijn de relatie met de leidinggevende en het algemeen welbevinden. De verbeterpunten uit deze tevredenheidsonderzoeken zijn minstens zo belangrijk.

Triade heeft daarvoor verbeterplannen opgesteld; de verbeterpunten zijn opgenomen in de jaarplannen voor 2013.

Terugkijkend was 2012 een mooi jaar. Triade doet het goed! Maar ook: er kunnen nog veel dingen beter. Het inzicht in onze verbeterpunten waarderen we als positief: een zorgorganisatie moet zich immers continu willen verbeteren. Daarvoor hebben we de juiste instrumenten nodig. Met elkaar over die verbeterpunten in gesprek gaan is nog belangrijker

Met het oog op de toekomst weet Triade waar de uitdagingen liggen en wat de risico's zijn. Ik heb er vertrouwen in dat Triade voldoende veerkracht en creativiteit heeft om ook in de toekomst cliënten – jong en oud – kwalitatief goed te blijven ondersteunen.

Mr. drs. M.A.M. Adriaansens
Raad van Bestuur Triade

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

De Nederlandse Jeugd- en AWBZ-zorg wordt bekostigd uit publieke middelen. De (jeugd)zorginstellingen geven uitvoering aan een maatschappelijk vastgestelde opdracht. De jaarverantwoording 2012 van de Stichting Bestuur en Toezicht Triade is, zoals wettelijk verplicht, gebaseerd op het document "Jaarverantwoording 2012 Alle zorginstellingen Inclusief Wijzigingen" en het document "Jaarverantwoording 2012 Jeugdzorg Inclusief Wijzigingen".

Triade levert zowel Jeugdzorg als AWBZ-zorg. De jaarverantwoording voor beide sectoren is gewijzigd in 2012. Jeugdzorg en Opvoedhulp instellingen zijn vanaf 2012 verplicht zich te verantwoorden middels een maatschappelijk jaarverslag volgens de richtlijnen van het CIBG, een jaarrekening en kwantitatieve gegevens. Deze onderdelen worden alle drie gedeponereerd in DigiMV. Zorginstellingen die gefinancierd worden via de AWBZ dienen zich te verantwoorden middels het deponeren van een jaarrekening, kwantitatieve gegevens en kwaliteitsgegevens in DigiMV. Het maatschappelijk verslag voor AWBZ-instellingen vervalt met ingang van verslagjaar 2012. Wel dient de instelling – in overleg met de accountant – een directieverslag op te leveren ten behoeve van de accountantscontrole van de jaarrekening.

In overleg met de accountant heeft Triade gekozen voor het opstellen van een maatschappelijk jaarverslag op concernniveau – Jeugdzorg en AWBZ-zorg – dat zowel voldoet aan de eisen van het maatschappelijk verslag Jeugdzorg 2012 als aan de eisen die de accountant stelt aan het directieverslag. Daar waar gewenst vanuit de jaarverantwoording 2012 Jeugdzorg en de verantwoording aan Provincie Flevoland, wordt voor bepaalde onderwerpen specifiek op de jeugdzorg ingegaan.

De jaarverantwoording is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is vastgesteld op 24 april 2013. De Raad van Toezicht heeft in zijn vergadering van 24 april 2013 goedkeuring verleend aan het jaarverslag en de jaarrekening.

Dit jaardocument van Triade wordt in beperkte oplage verspreid en is ter inzage voor belanghebbenden beschikbaar. Het Jaardocument 2012 is vanaf 1 juni 2013 op internet toegankelijk via de website www.jaarverslagenzorg.nl

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene gegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Bestuur en Toezicht Triade
Adres	Waagstraat 1
Postcode	8232 DZ
Plaats	Lelystad
Telefoonnummer	0320-28 09 25
Identificatienummer Kamer van Koophandel	39068356
E-mailadres (concerncontroller)	bvlieger@triade-flevoland.nl
Internetpagina	www.triade-flevoland.nl

2.2 Structuur van het concern

De Stichting Bestuur en Toezicht Triade is statutair gevestigd in Lelystad. De Stichting is in 1999 opgericht. Eind 2012 bestaat de holding uit de volgende rechtspersonen (stichtingen):

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

Statutair zijn alle bestuurlijke en toezichthoudende bevoegdheden en verantwoordelijkheden van in de holding deelnemende rechtspersonen eenduidig neergelegd bij de holding Triade.

Vanaf 2010 vindt een herstructurering van de stichtingstructuur plaats met als doel de structuur van Stichting Bestuur en Toezicht Triade overzichtelijker te maken. In 2012 heeft dit door een activa en passiva transactie geleid tot een afsplitsing van Stichting Horeca Almere, Stichting MMM, Stichting Zorgboerderij Noordoostpolder, Stichting Kinderboerderij De Stek. Na de transactie, zijn deze stichtingen na statutenwijzigingen per 19 juli 2012 verder gegaan als of opgegaan in zelfstandige vriendenstichtingen.

Bestuur en toezicht

De verdeling van de bevoegdheden tussen de Raad van Toezicht en de bestuurder is geregeld in de statuten van de holding. De bestuurder is belast met het bestuur van Triade en is bevoegd om de stichtingen te vertegenwoordigen en rechtsgeldige besluiten te nemen. De bestuurder heeft voor een aantal aangelegenheden de goedkeuring nodig van de Raad van Toezicht, in overeenstemming met de statuten van stichting Bestuur en Toezicht Triade.

De Raad van Toezicht spreekt door goedkeuring van de jaarstukken (inhoudelijk en financieel) impliciet een oordeel uit over de taakuitoefening en de werkwijze van de bestuurder. De remuneratiecommissie heeft regelmatig gesprekken met de bestuurder en bespreekt o.a. haar functioneren. Deze commissie bestaat uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht.

De bestuurder geeft leiding aan het directie- en managementteam van de organisatie dat bestaat uit twee divisiedirecteuren, een divisiemanager, een manager Zorg, een concerncontroller, een manager HR & Kwaliteit, een manager Huisvesting & Facilitair, een manager Marketing & Communicatie en een bestuurssecretaris.

De dagelijkse leiding van de organisatie ligt bij de eenhoofdige Raad van Bestuur. De bestuurder heeft bepaalde bevoegdheden gedelegeerd aan directeuren en managers op basis van het bevoegdhedenreglement.

Organisatorische structuur

De organisatie is opgebouwd uit teams die intra- en extramurale cliënten ondersteunen bij wonen, die dagbesteding en/of behandeling verzorgen voor AWBZ-cliënten en die "Jeugd en Opvoedhulp" bieden aan kinderen en gezinnen. Een of meerdere teams vormen een cluster. Een cluster wordt aangestuurd door een clustermanager. De clusters zijn onderdeel van een van de drie divisies van Triade, te weten divisie Wonen, divisie Jeugd of divisie Dagbesteding, Leren en Werken (DLW). De divisies zijn samen met de afdeling Zorg (de lijn) verantwoordelijk voor het primaire proces; zij bieden zorg en ondersteuning aan de cliënten. De ondersteunende diensten (de staf) Financiën & ICT, HR & Kwaliteit, Huisvesting & Facilitair, Marketing & Communicatie en het bestuursbureau ondersteunen de divisies in de voorwaardenscheppende sfeer. De afdelingen Financiën & ICT, HR & Kwaliteit en Huisvesting & Facilitair hebben daarnaast ook een control functie. De lijn en de staf vormen samen de organisatie Triade. Triade wordt bestuurd door de Raad van Bestuur.

Aansluiting structuur op processen

Het vacant raken van de functie directeur Zorg & Ontwikkeling is in juni 2012 aanleiding geweest tot het heroverwegen van de organisatiestructuur. De ondersteunende dienst Zorg & Ontwikkeling richtte zich in drie teams op de aandachtsgebieden: cliëntadvies & intake, zorg & behandeling en beleidsadvies & -ontwikkeling. Besloten is de ondersteunende dienst Zorg & Ontwikkeling op te splitsen en als volgt te positioneren in de organisatie:

- De afdeling Zorg is gepositioneerd als een lijnafdeling. De afdeling Zorg levert gedragsdeskundige en paramedische zorg en is onderdeel van het primair proces. Vanuit de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de algehele kwaliteit en veiligheid van zorg, is een directe lijn tussen deze afdeling en de bestuurder gewenst. De manager Zorg is sinds medio 2012 lid van het directie- en managementteam en daarmee medeverantwoordelijk voor het strategisch beleid van Triade.
- Het team Cliëntadvies & Intake heeft veel raakvlakken en werkt nauw samen met de afdeling CPR, die is gepositioneerd onder Financiën & ICT. Daarom is dit onderdeel ondergebracht bij Financiën en ICT.
- Het team Beleidsadvies & Ontwikkeling is samengevoegd met het bestuurssecretariaat en de (ambtelijke) ondersteuning van de medezeggenschapsorganen tot een bestuursbureau dat wordt aangestuurd door een bestuurssecretaris.

De organisatie van het primaire proces is volgens deze lijn opgebouwd uit drie productgeoriënteerde divisies en de afdeling Zorg:

Divisie	Doelgroep & Type zorg
Divisie Wonen	<ul style="list-style-type: none"> Mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking, mensen met een lichamelijke beperking, mensen met een chronische psychiatrische beperking met een PGB of een AWBZ verblijfindicatie VG of GGZ-C, ZZZP 1 t/m 8: 24-uurs verblijf individueel of in een groep met zorg en ondersteuning (gedeeltelijk of volledig)
Divisie Jeugd	<ul style="list-style-type: none"> Kinderen en gezinnen met een jeugdzorgindicatie: (ambulante) jeugd en opvoedhulp, gezinshuizen, logeervoorzieningen en crisisopvang. Kinderen en adolescenten met een AWBZ indicatie VG of GGZ-C ZZZP 1 t/m 8: (Groeps-)behandeling en begeleiding, gezinshuizen en logeervoorzieningen
Divisie DLW	<ul style="list-style-type: none"> Cliënten met een intra- of extramurale AWBZ indicatie VG of GGZ-C ZZZP 1 t/m 8: dagbesteding, leer&werkplekken, jobcoaching Cliënten met een extramurale AWBZ indicatie begeleiding: begeleiding en ondersteuning bij zelfstandig wonen.

De ondersteunende staf van Triade kent twee soorten taken: de ondersteunende en de controlerende taken. De ondersteunende taken worden vooral verricht ten behoeve van het primair proces. De controlerende taken worden vooral verricht ten behoeve van de bestuurder en de divisiedirecteuren en -manager om adequaat te kunnen bijsturen en processen te kunnen verbeteren.

Triade kent de volgende ondersteunende afdelingen

Ondersteuning & Control:

- Financiën & ICT
- HR en Kwaliteit
- Huisvesting & Facilitair

Ondersteuning:

- Bestuursbureau
- Marketing & Communicatie

Het organogram van Triade is weergegeven in bijlage 1.

Toelatingen

Triade levert zorg die is omschreven in de AWBZ en heeft een contract gesloten met een zorgkantoor in de regio. Triade heeft contracten afgesloten met Achmea Zorgkantoor NV.

In het kader van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) is Triade toegelaten voor de vijf onderscheiden hoofdfuncties: persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf.

Triade levert tevens jeugdzorg die wordt gefinancierd door de provincie Flevoland op basis van subsidiebeschikkingen.

Werkgebied

Het werkgebied van Triade bestrijkt de hele provincie Flevoland met daarin de gemeenten Noordoostpolder, Urk, Dronten, Lelystad, Zeewolde en Almere. Aan de randen van Flevoland levert Triade ook zorg in aangrenzende gebieden in zuidwest Friesland en in noordwest Overijssel.

2.3 Kerngegevens

Aantal cliënten per zorgvorm jan t/m dec 2012	AWBZ	Jeugdzorg
Wonen (*)	730	73
Ambulant	524	661
Crisistraject/opvang	30	123
Dagbesteding/Dagbehandeling (**)	881	214

Aantal unieke cliënten jan t/m dec 2012	AWBZ	Jeugdzorg
Aantal unieke cliënten	1580	792

(*) Is hetzelfde als binnen Jeugdzorg gebruikelijke termen Verblijf 24-uurs of Residentieel

(**) Is hetzelfde als binnen Jeugdzorg gebruikelijke termen Verblijf Dag of Verblijf Deeltijd

De totale omzet/opbrengsten in 2012 € 78.630.299,-

De totale formatie in fte 2012: 963 fte

3. Maatschappelijk ondernemen

Van huis uit is Triade betrokken bij maatschappelijke ontwikkelingen zoals bij ouderinitiatieven en wijkontwikkeling. Triade werkt hierbij samen met welzijnsorganisaties, woningbouwcorporaties en scholen. Triade neemt vanuit deze rol deel aan het maatschappelijk debat. Vanuit maatschappelijke betrokkenheid meent Triade de cliënt beter te kunnen ondersteunen bij zijn participatie in de samenleving. Triade wil de stem van cliënten breder laten horen. Laten zien dat cliënten (op deelgebieden) volwaardig kunnen participeren.

Participatie

Triade sluit aan bij bestaande maatschappelijke activiteiten zoals NL.doet en de nationale burendag. In 2012 organiseerde Triade verschillende activiteiten voor vrijwilligers. Op burendag nodigde Triade buurtgenoten op verschillende locaties uit om kennis te maken met cliënten.

Daarnaast activeert Triade cliënten om te participeren bij maatschappelijke activiteiten. In Almere is een aantal cliënten vrijwilliger bij welzijnsstichting De Schoor. Een van de cliënten is op deze wijze betrokken bij het opzetten van een buurtbibliotheek. Een andere cliënt organiseerde in 2012 een aantal filmavonden voor buurtbewoners.

Triade kan een beroep doen op een grote groep vrijwilligers voor verschillende activiteiten. Naast vrijwilligers die een-op-een iets ondernemen met cliënten, zijn er ook vrijwilligers beschikbaar voor allerhande klussen op locaties en in de tuin. Cliënten van Triade dragen op hun beurt ook hun steentje bij aan de maatschappij. Cliënten hebben bijvoorbeeld een buurtbewoner die slecht ter been is, geholpen bij het opknappen van de tuin. Een andere cliënt laat honden uit van buurtbewoners.

Sinds 2011 is Triade, samen met leerlingen van het ROC Flevoland, het project Zo Actief gestart om sport en beweging voor mensen met een beperking te stimuleren. Dit succesvolle project is voortgezet in 2012 waardoor een groot aantal cliënten regelmatig sport of intensief beweegt. Op de locaties Kick Wilstraplantsoen en Stavorenstraat is een bewegingsprogramma gestart om cliënten met schizofrenie te motiveren meer te bewegen en te sporten.

Informatie voor stakeholders

Met het huismagazine de Trialoog informeert Triade belanghebbenden zesmaal per jaar over haar activiteiten. In ieder uitgave staat een thema centraal. Vanuit verschillende perspectieven - organisatie, cliënten, medewerkers, ouders - worden de thema's belicht. Middels de Trialoog worden belanghebbenden ook geïnformeerd over relevante maatschappelijke ontwikkelingen. De Trialoog wordt verspreid onder medewerkers, cliënten en familieleden en verschillende stakeholders.

In 2012 heeft Triade verschillende voorlichtingsavonden georganiseerd voor cliënten en hun wettelijke vertegenwoordigers over de gevolgen van de stelselwijzigingen in de zorg. Cliënten zijn geïnformeerd over de gevolgen van scheiden van wonen en zorg en over de veranderingen in cliëntenvervoer.

Omdat Triade het belangrijk vindt dat stakeholders als provincie en gemeenten op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de (Jeugd)zorg, nodigt Triade regelmatig ambtenaren en bestuurders uit voor werkbezoeken of stages. Tijdens deze werkbezoeken kan "live" worden kennism gemaakt met de zorg aan cliënten en worden stakeholders bijvoorbeeld geïnformeerd over de manier waarop Triade de kwaliteit bewaakt of kostprijzen berekend. Triade beoogt met deze transparantie input te leveren voor het maatschappelijk debat over de naderende stelselwijzigingen.

Symposium Moeder & Kindhuis: in debat over de financiering van deze zorgvorm

In 2012 bestond het Moeder & Kindhuis van Triade 5 jaar. Het Moeder & Kindhuis helpt tienermoeders en moeders met een verstandelijke beperking een stabiel gezinsleven op te bouwen. Deze moeders wonen samen met hun jonge kinderen (tot 2 jaar) onder deskundige 24-uurs begeleiding in het Moeder & Kindhuis. Ter gelegenheid van dit jubileum organiseerde Triade een minisymposium voor jeugdzorgprofessionals, ambtenaren en vertegenwoordigers uit de lokale, provinciale en landelijke politiek. Tijdens het symposium werd onder andere gedebatteerd over de financiering van deze vorm van zorg in het licht van de naderende stelselwijzigingen.

Samenwerking met andere (zorg)organisaties

Door de maatschappelijke ontwikkelingen en de naderende stelselwijzigingen in de zorg wordt samenwerken met andere organisaties telkens belangrijker. Triade heeft als jeugdzorgorganisatie nauwe contacten met collega-jeugdzorgorganisaties in de provincie. Samen bieden wij een keten van jeugdzorgproducten. Vanuit een gezamenlijke start en een gezamenlijke provinciale wachtlijst bieden wij een breed scala aan jeugdzorgproducten aan in Flevoland. Hierin zijn de zorgaanbieders Vitree en LSG Rentray deels concurrerend en deels complementair aan Triade.

In 2012 heeft Triade het convenant tussen provincie, gemeenten en vier jeugdzorgaanbieders in Flevoland ondertekent waarin afspraken zijn vastgelegd over een gezamenlijke voorbereiding van de transitie van Jeugdzorg naar gemeenten. Triade is actief betrokken bij het gezamenlijk ontwikkelen van jeugdzorgproducten ten behoeve van de gemeentelijke Jeugdzorg.

Op het Gelderse hout werkt Triade in een maatschap samen met 's Heeren Loo en biedt 24-uurszorg aan in totaal 36 MVG-cliënten. Door krachten te bundelen zijn Triade en 's Heeren Loo in staat om deze cliënten met een complexe zorgvraag te ondersteunen en een zinvolle dagbesteding te bieden. Een aantal cliënten, die op deze locatie wonen, helpt Staatsbosbeheer het bosperceel waar de locatie is gevestigd, te onderhouden.

In Almere heeft Triade samen met 20 andere maatschappelijke organisatie een intentieverklaring ondertekend voor samenwerking rond vrijwilligerswerk. Hiermee onderschrijft Triade het belang dat zij hecht aan de inzet en betrokkenheid van vrijwilligers.

Triade als werkgever

Triade levert als grote werkgever, een belangrijke bijdrage aan de werkgelegenheid in Flevoland. Vanuit haar verantwoordelijkheid als werkgever én zorgaanbieder vindt Triade een gedegen opleidingsaanbod in Flevoland daarom belangrijk. De krimpende arbeidsmarkt vraagt om een investering in goed opgeleid zorgpersoneel. Triade onderhoudt daarom contacten met onderwijsaanbieders om onderwijs en arbeid beter op elkaar af te stemmen. Met de Vrije Universiteit heeft Triade bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst voor een stageplaats voor een gedragsdeskundige. Regelmatig bezoekt Triade met een promotieteam opleidingscentra om het werken bij Triade te promoten. Ook cliënten worden betrokken bij deze voorlichting.

Carante Groep

Triade is aangesloten bij de landelijke Carante Groep. In de Carante Groep werken verschillende zorgorganisaties, zowel uit de VG-sector als de VVT-sector, samen op inhoudelijk en voorwaardenscheppend terrein. Deze samenwerking krijgt gestalte in projecten en activiteiten op het gebied van personeel en organisatie, huisvesting, financiën, informatisering & automatisering en zorgontwikkeling. De gezamenlijke aanpak levert aanzienlijke efficiencyvoordelen op, bijvoorbeeld bij de gezamenlijke inkoop van automatiseringssystemen. Triade kan ook een beroep doen op de

specialistische kennis die aanwezig is binnen de organisaties aangesloten bij Carante Groep. Die expertise heeft veel gezichten: van juristen en organisatieadviseurs tot bouwkundigen en veiligheidsadviseurs. De bestuurder van Triade is vicevoorzitter van het bestuurdersoverleg van Carante Groep, waarin het strategisch beleid van Carante Groep wordt besproken.

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Governancecode: normen van goed bestuur

De Raad van Toezicht en de bestuurder van Triade onderschrijven de algemene opvattingen in de zorg over goed bestuur, toezicht en verantwoording ('good governance') zoals samengebundeld in de Zorgbrede Governancecode. De statuten zijn in 2012 geactualiseerd en aangescherpt en voldoen aan de opvattingen in de Governancecode Zorg.

Kwaliteit en veiligheid

De Governancecode vraagt een meer kritisch en strikter toezicht op kwaliteit en veiligheid. De bestuurder bewaakt de kwaliteit en veiligheid van zorg voortdurend. Kwaliteit en veiligheid zijn een vast agendapunt tijdens periodieke verantwoordingsgesprekken met het management. Daarnaast rapporteren de incidentencommissie en de kwaliteitsmanager periodiek aan de bestuurder. De periodieke managementrapportages, de rapportages van de incidentencommissie en de rapportages naar aanleiding van in- en externe kwaliteitsaudits worden besproken in de Raad van Toezichtvergadering.

Tijdens een themabijeenkomst in oktober 2012 heeft de Raad van Toezicht het thema "Kwaliteit & Veiligheid" uitgediept. Er is invulling gegeven aan onderwerpen als "Kwaliteit als onderdeel van de missie/waarden van Triade", "Hoe bewaakt de toezichthouder kwaliteit?" en "Welke kwaliteitsthema's staan op de agenda van de Raad van Toezicht?". Deze themabijeenkomst heeft geleid tot het benoemen van twee aandachtsfunctionarissen Kwaliteit binnen de Raad van Toezicht die vanaf 2013 tweemaal per jaar kwaliteitsonderwerpen uitdiepen en casuïstiek bespreken met de bestuurder en de manager Zorg.

Integraal Veiligheidsbeleid

In het kader van integraal veiligheidsbeleid is begin 2012 een risicoanalyse opgesteld in de vorm van een integrale veiligheidsmatrix. Voor de deelgebieden cliëntveiligheid, medewerkersveiligheid, organisatieveiligheid en veiligheid van materialen en middelen zijn de risico's in kaart gebracht, gewogen en zijn beheersmaatregelen en verantwoordelijken beschreven. Deze veiligheidsmatrix is besproken tijdens de themabijeenkomst. Over het integraal veiligheidsbeleid wordt periodiek gerapporteerd.

Brandveiligheid

In 2011 is het gewenste veiligheidsniveau voor alle locaties van Triade vastgesteld. Met dit niveau voldoet Triade aan de landelijke en gemeentelijke wet- en regelgeving. In 2012 is gestart met een quickscan op alle locaties om te bepalen op welke locaties aanpassingen nodig zijn om aan het gewenste brandveiligheidsniveau te voldoen. Vervolgens is een projectplan en een begroting opgesteld voor het aanpassen van alle locaties in een tijdsbestek van 3 jaar. De Raad van Toezicht heeft dit plan goedgekeurd. Gemeenten en de Inspecties voor de Jeugdzorg en de Gezondheidszorg zijn geïnformeerd over dit plan.

Nevenfuncties

Jaarlijks worden de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur in kaart gebracht. Geëvalueerd wordt of deze nevenfuncties kunnen leiden tot belangenverstremming of een uitvoering van de functie in de Raad van Toezicht kunnen belemmeren. De wettelijke regels en kaders van de NVTZ worden gevolgd.

Klokkenluidersregeling

Triade hanteert een klokkenluidersregeling die regelt dat werknemers (of anderen die in een contractuele relatie tot Triade staan) ernstige misstanden in de onderneming op een veilige manier kunnen melden. Deze regeling is gepubliceerd op de website en op het intranet van Triade.

Scholing voor de leden van de Raad van Toezicht

De bestuurder en de Raad van Toezicht van Triade bespreken jaarlijks op welke onderdelen behoefte is aan individuele of collectieve bij- of nascholing. Nieuwe leden van de Raad van Toezicht volgen – indien noodzakelijk – een scholingsprogramma, gericht op de zorgorganisatie en op de verantwoordelijkheden als toezichthouder. Leden van de Raad van Toezicht zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ). Daarnaast wordt door middel van themabijeenkomsten kennis van de organisatie en de sector verdiept.

Informatievoorziening voor de Raad van Toezicht

In de statuten is specifiek een paragraaf opgenomen over de informatievoorziening aan de Raad van Toezicht. De informatievoorziening wordt beschreven in een informatieprotocol. In dit informatieprotocol is aangegeven welke informatie de bestuurder aan de toezichthouders verstrekt met welke frequentie en in welke vorm. De Raad van Bestuur rapporteert regelmatig aan de Raad van Toezicht over de stand van zaken met betrekking tot de ontwikkeling van de strategie en het beleid van de stichting alsmede ten aanzien van de kwaliteit en veiligheid van zorg. In het reglement Raad van Toezicht zijn naast elementen als taken en werkwijze, ingestelde commissies, honoraria etc. ook de rechten en plichten vastgelegd van zowel de Raad van Toezicht als de afzonderlijke toezichthouders om zelf bij de bestuurder en/of externe accountant informatie in te winnen.

De dialoog met belanghebbenden

Het beleid van Triade beschrijft wie haar belanghebbenden zijn, hoe en waarover belanghebbenden worden geïnformeerd en geraadpleegd. Dit beleid sluit aan op wettelijke kaders (WMCZ, WOR etc.). Dit beleid is vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is actief betrokken bij cliënten en medewerkers door tweemaal per jaar aan te sluiten bij vergaderingen van de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Daarnaast gaat de Raad van Toezicht eenmaal per jaar in dialoog met de ondernemingsraad, de cliëntenraad en het directie- en managementteam van Triade. In 2012 was het thema "Wat is goede zorg?"

Honorering leden van de Raad van Toezicht

Per 1 januari 2011 wordt in de begroting een afzonderlijk budget opgenomen voor de Raad van Toezicht. Voor de bezoldiging worden de richtlijnen van de NVTZ gevolgd. Jaarlijks wordt aan het eind van het jaar de bezoldiging voor het volgende jaar vastgesteld door de Raad van Toezicht.

4.2 Toezichthouders - Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Triade bestaat in 2012 uit zeven leden. De Raad van Toezicht heeft uit zijn midden een voorzitter en een vicevoorzitter benoemd. De taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de Raad van Toezicht zijn in de statuten van Bestuur en Toezicht Triade opgenomen. De Raad van Toezicht werkt volgens een reglement. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren in een vergadering.

Commissies

De Raad van Toezicht van Triade kent twee commissies, te weten de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Deze commissies worden gevormd door een afvaardiging van de Raad van Toezicht.

De auditcommissie werkt volgens een reglement. In dit reglement is het aandachtsgebied van de commissie beschreven evenals de taken en bevoegdheden. De auditcommissie heeft een adviserende rol naar de bestuurder en bereidt de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor. Daarnaast heeft de commissie de bevoegdheid om onderzoek in te stellen.

De remuneratiecommissie wordt volgens het reglement van de Raad van Toezicht gevormd door de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. Aan de remuneratiecommissie is het bepalen van de arbeidsvoorwaarden, de bezoldiging en het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken met de bestuurder, gedelegeerd.

Vergaderingen

In het verslagjaar 2012 heeft de Raad van Toezicht zesmaal vergaderd. De agenda bevat een aantal vaste agendapunten als kwaliteit, financiën en vastgoed(projecten). Periodiek wordt bij de bespreking van de managementrapportages de algehele voortgang besproken. De voorzitter van de Raad van Toezicht en de bestuurder bereiden de vergaderingen voor.

Naast de reguliere vergaderingen houdt de Raad van Toezicht tweemaal per jaar een themabijeenkomst. In deze bijeenkomsten worden een of meerdere onderwerpen uitgediept. In 2012 is zo extra aandacht besteed aan de huisvestingstransitie, integraal veiligheidsbeleid en de transitie naar de WMO.

Ieder jaar organiseert de bestuurder een breed overleg waar leden van de Raad van Toezicht, de centrale cliëntenraad, de ondernemingsraad en het directieberaad in gesprek gaan over een thema. Dit jaar is gediscussieerd over het thema: "Wat is goede zorg?"

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de bestuurder:

Holding

- Overdracht activa en passiva en het goedkeuringsbesluit statenwijzigingen stichting Zorgboerderij NOP, stichting MMM en stichting De Stek/Stichting Horeca Almere.
- Bestuurswisseling Stichting Boschhuis
- Statutenwijzigingen Stichting Bestuur en Toezicht Triade en Stichting Boschhuis
- Vacaturestelling voor een bestuurslid voor Stichting Vrienden van het Boschhuis.

Algemeen beleid

- Jaarverslag 2011 Stichting Boschhuis
- Maatschappelijk Jaarverslag 2011 Stichting Bestuur en Toezicht Triade
- Kadernota 2013
- Jaarplan 2013 provinciale Jeugdzorg

Financiën

- Jaarrekening 2011 Stichting Bestuur en Toezicht Triade
- Jaarrekening 2011 Stichting Boschhuis
- Investeringsbegroting 2012
- Rentevastperiode 5 jaar en herfinanciering bij BNG

- Treasuryplan 2012
- Treasurystatuut
- Begroting 2013
- Investeringsbegroting 2013

Vastgoed

- Verhuur Schoener 11 aan LSG Rentray
- Verkoop van Sont 66 te Lelystad onder de genoemde voorwaarden
- Opzegging huur Waagstraat 1 te Lelystad
- Verhuizing centraal bureau
- Mandatering bestuurder om uitgaven te doen in het kader van de huisvestingstransitie, binnen de begrote reservering/voorziening tot een bedrag van 250.000 euro.

Organisatie

- Selfbilling Triade inzake vergoeding toezichthouders vanaf 2013
- Toepassing NVTZ-richtlijnen voor beloning toezichthouders
- Vergaderplanning 2013
- Instellen kwaliteitscommissie
- Het niet vervangen van de toezichthouders die per 1 juli 2013 aftreden
- Vaststelling honorarium.

Samenwerking

- Mandatering bestuurder tot het afsluiten van een participatieovereenkomst met Carante Groep onder de genoemde voorwaarden.

Andere specifieke onderwerpen die in 2012 zijn besproken:

- Programma stelselwijzigingen & gevolgen regeerakkoord 2012
- Risicoparagrafen
- Periodieke managementrapportages
- Kwaliteitsrapportages zoals incidentenrapportage, kwaliteitskader VG
- Integraal Veiligheidsbeleid
- Vastgoedtransities
- Maatschap Geldersehout
- Carante Groep-aangelegenheden o.a. Participatieovereenkomsten, Elektronisch Cliëntendossier en ICT-infrastructuur
- Verkenning samenwerking

Wijze van overleg met de externe accountant

De externe accountant heeft in 2012 de vergadering van de Raad van Toezicht bijgewoond tijdens de bespreking van het maatschappelijk jaarverslag en de jaarrekening 2011. De accountant was ook aanwezig bij de bespreking van de Managementletter 2012 in de auditcommissie.

Toezicht op prestaties

Het toezicht op strategie en prestaties van Triade wordt vormgegeven door vaststelling van de jaarlijkse kadernota van de bestuurder. De kadernota vloeit voort uit het meerjarenbeleid dat is vastgelegd in de strategienota en beschrijft de aandachtspunten voor het komende jaar. De kadernota vormt daarmee de basis voor de jaarplannen.

In 2012 rapporteerde de bestuurder periodiek (4-maandelijks) over de prestaties van de organisatie. Tijdens de bespreking van de managementrapportages is naast de prestaties ook aandacht voor (het functioneren van) de interne beheers- en controlesystemen en voor de analyse van de uitkomsten in de rapportage. Aanvullend op de managementrapportage informeert de bestuurder de Raad van

Toezicht aan het eind van iedere periode met een risicoparagraaf over de te verwachten risico's en de manier waarop deze beheerst worden.
Tijdens iedere Raad van Toezicht vergadering worden de meest recente exploitatiecijfers en liquiditeitscijfers besproken.

Samenstelling Raad van Toezicht Triade 2013

Naam/ Geboortedatum	Bestuurs- Functie	Werkzaamheden/nevenfuncties
De heer J. Oudhof 18-12-1947	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht van de Stichting Bibliotheek Noordwest-Veluwe
De heer J.W. de Vletter 10-6-1945	Vicevoorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • Prins Bernhard Cultuurfonds Flevoland • Han Lammers Fonds • Bestuurslid Stichting Vrienden van het Almeers Jeugd Symfonie Orkest • Bestuurslid Stichting Bosland Almere • Bestuurslid Stichting Grunerie te Oegstgeest • Bestuurslid Stichting Willem van Genk • Bestuurslid Stichting Casa Casla – Almere • Adviseur Stichting Dutch Garantie Fund for Housing • Adviseur gemeente Almere inzake woningbouw en ruimtelijke ordening.
Mevrouw G.M.C. Jonkman- Jansen 4-4-1949	Lid op voordracht Ondernemings- raad	<ul style="list-style-type: none"> • Lid bestuur Flevolandschap • Voorzitter Raad van Commissarissen Sportbedrijf Lelystad • Voorzitter Bestuur Centrum Kunst en Cultuur De Kubus
Mevrouw W.L. de Ru 21-4-1955	Lid op voordracht Centrale Cliëntenraad	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht van het Roelof van Echten college te Hoogeveen • Bestuurder Stichting Vrienden van het Boschhuis¹
De heer L. T. van Bloois 16-10-1954	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • Algemeen directeur Cyclus NV
De heer E. Sloot 5-11-1947	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseur/interim-manager • Voorzitter Raad van Toezicht Jan van Es instituut • Vicevoorzitter Raad van Toezicht Merem behandelcentra • Bestuurder Stichting Vrienden van het Boschhuis² • Voorzitter Stichting Vrienden van De Paviljoens • Statenlid Provincie Flevoland
Mevrouw T.A.M. Roelofs 01-01-1956	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Bestuur De Stek Jeugdhulp • Bestuurslid Jeugdzorg Nederland • Voorzitter Samenwerkende Jeugdzorginstellingen Zuid-Holland • Lid pensioenraad PFZW • Voorzitter bestuur fonds Seacrest

¹ functies uit hoofde van de bestuursfunctie bij Triade.

4.3 Raad van Bestuur

Triade is in 2012 het gehele jaar bestuurd door mevrouw mr. drs. M.A.M. Adriaansens.

Samenstelling Raad van Bestuur Triade in 2012

Periode	Naam	Functie	Nevenfuncties
Vanaf 16 november 2009	Mr. drs. M.A.M. Adriaansens	Bestuurder	<ul style="list-style-type: none">• Carante Groep – vicevoorzitter• GGNet – lid Raad van Toezicht

In het reglement van de Raad van Toezicht is tevens geregeld op welke wijze verantwoordelijkheden, besluitvorming, omgaan met medezeggenschap en verantwoording plaatsvindt, evenals de wijze waarop het functioneren van de bestuurder met de Raad van Toezicht wordt geëvalueerd en hoe belangenverstreming bij de Raad van Bestuur wordt voorkomen door o.a. openheid over nevenfuncties. De remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder.

De bestuurder wordt bezoldigd conform de adviesregeling van de Nederlandse Vereniging van Zorgdirecteuren (NVZD). In het verslagjaar heeft er geen aanpassing van de bezoldigingssystematiek plaatsgevonden. De bestuurder krijgt geen vaste onkostenvergoeding. Eventuele onkosten van de bestuurder worden volgens de gebruikelijke systematiek binnen de instelling gedeclareerd. Voor de overige arbeidsvoorwaarden voor de bestuurder wordt zoveel mogelijk de CAO GZ gehanteerd.

4.4 Bedrijfsvoering

Uitgangspunten van de bedrijfsvoering

De uitgangspunten van de bedrijfsvoering van Triade zijn kwalitatief goede, veilige en rechtmatige zorg te verlenen binnen het door de zorginkopers (financiers) gestelde financiële en kwaliteitskader. Continuïteit van zorg voor onze cliënten en voor de organisatie zijn van wezenlijk belang. Om deze doelstellingen te behalen is een gezond weerstandsvermogen noodzakelijk. In 2012 is een belangrijke bijdrage geleverd aan deze randvoorwaarde.

Afdeling Intake & CPR

De afdeling Cliënten Productie Registratie (CPR) heeft in lijn met het eind 2011 goedgekeurde reorganisatieplan de gewenste kwaliteitsslag gemaakt. Het registratie- en facturatieproces zijn aanzienlijk verbeterd. De registratie vindt plaats aan de bron en de autorisaties zijn hierop aangepast. Door kennisverbreding is de afdeling minder kwetsbaar en veranderende wet- en regelgeving kan snel worden vertaald naar de systemen. Hiermee is het vermogen om te kunnen anticiperen op de stelselwijzigingen aanzienlijk toegenomen.

Voor de afdeling Intake is in 2012 een plan voor herstructurering ingediend en goedgekeurd. De ontwikkelfase is afgerond. De implementatie zal in 2013 plaatsvinden. Na de implementatie kan Triade beter inspelen op marktontwikkelingen. Daarnaast wordt een verbetering in de logistiek en aansluiting met de lijnorganisatie gerealiseerd. In het nieuwe concept is het plaatsingsproces (multidisciplinair) steviger en daadkrachtiger neergezet. De afdeling Intake sluit hiermee aan bij de "gekantelde organisatie" waar de cliënt en zijn/haar begeleider centraal staat.

De afdelingen Intake en CPR verzorgen en/of faciliteren de totale keten van logistieke en administratieve taken van 'cliënt kiest voor Triade' tot aan 'de geleverde zorg is gefactureerd'. Vanwege de raakvlakken zullen de afdelingen Intake en CPR in 2013 door één manager worden aangestuurd.

De acquisitie en marktwerking zijn in het nieuwe concept ondergebracht bij de afdeling Marketing en Communicatie. Hiermee wordt geborgd dat deze functie de aandacht krijgt die het nodig heeft.

Risicobeheersing

Voor de interne organisatierisico's wordt het Intern Controleplan en voor de externe organisatierisico's het programma Stelselwijzigingen als beheersingsinstrument gebruikt. In de risicoparagraaf wordt hierover gerapporteerd.

Het programma stelselwijzigingen is opgeheven, omdat de verschillende items (WMO, Jeugdzorg naar gemeenten, Scheiden Wonen en Zorg) in projectplannen opgenomen zijn. Besluitvorming vindt plaats in het directiebestuur en er wordt over de voortgang aan het directiebestuur gerapporteerd.

In de loop van 2012 is de integrale veiligheidsmatrix ingevoerd waarmee de risico's op gebied van organisatie, cliënten, medewerkers en middelen worden aangegeven en gekwalificeerd. In die matrix worden de beheersmaatregelen aangegeven die worden ingezet. (zie hiervoor paragraaf 5.1.)

Planning & controlcyclus

In 2012 is de planning & controlcyclus verder geprofessionaliseerd. Er is een planning gemaakt voor o.a. de jaarverantwoording, de zorginkoop, de herschikking, de kaderbrief, de jaarplannen, de begroting en de trimestergesprekken. In 2012 is de kwartaalverantwoording van divisies en stafafdelingen aan Raad van Bestuur omgezet naar een trimesterverantwoording. De meest cruciale (financiële) KPI's worden maandelijks op concernniveau gemonitord en besproken in het directiebestuur (DB). Afwijkingen ten opzichte van de begroting/norm worden

maandelijks op diverse niveaus geanalyseerd. Hierdoor kan adequater worden (bij) gestuurd. De productie wordt kritisch gevolgd en opbrengsten en kosten zijn voorspelbaar.

De zorginkoop is projectmatig ingericht. Dit heeft in 2012 zijn vruchten afgeworpen. Triade was in staat om flexibel in te spelen op een turbulent inkoopproces. Tijdens het proces werden de spelregels (o.a. door het lenteakkoord) veranderd. Waar nodig is er tijdig bezwaar gemaakt, en een aantal bezwaren is gehonoreerd. Er loopt nog een bezwaar tegen de verlaging van de tarieven voor vervoer.

Trimesterrapportages zijn inhoudelijk verder verbeterd en samen met de verbetering in het proces krijgen de verantwoordingsgesprekken steeds meer diepgang.

Businessmodel

In 2012 is er voor het eerst op divisie, cluster en locatieniveau gestuurd op resultaten uit opbrengsten minus kosten. Hierdoor is het mogelijk om opbrengsten en kosten met elkaar in evenwicht te brengen en te sturen op (financieel) gezonde locaties. De rapportages in de Business Intelligence software zijn hier op aangepast en er is zicht op de verschillende financieringsstromen. Door solidariteit op locatieniveau kan op een transparante wijze verantwoording worden afgelegd over de opbrengsten en kosten per cliënt.

Voor 2013 wordt er voor verblijf onderscheid gemaakt tussen locatie en cliëntgebonden zorg. Cliëntgebonden zorg komt in potentie in aanmerking voor extramuralisering. Voor de begroting van 2013 is er ook een strikte scheiding gemaakt tussen de zorg- en de huisvestingsexploitatie. Resultaat op huisvesting wordt in een voorziening en/of bestemmingsreserve opgenomen. In 2011 is er al een begin gemaakt. Hiermee kunnen knelpunten in de huisvestingsportefeuille worden opgelost en wordt er ter voorbereiding op de stelselwijzigingen gespaard voor de transitie van de vastgoedportefeuille.

Treasury

Er is in 2012 een treasurystatuut door de Raad van Bestuur vastgesteld en door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Het treasurystatuut wordt 1 x per 3 jaar of zo nodig eerder geëvalueerd. In het treasurystatuut is de treasuryvisie van Triade uitgewerkt. Het statuut geeft een kader voor de financierings- en beleggingsactiviteiten van Triade. Hierbij worden richtlijnen gegeven voor de beheersing van risico's. De organisatie en het beheer van de treasuryfunctie zijn uitgewerkt in het statuut.

Er is voor 2012 een treasuryjaarplan opgesteld. In het treasuryjaarplan worden de algemene doelstellingen zoals die zijn omschreven in het treasurystatuut in relatie tot interne en externe ontwikkelingen (marktvisie) vertaald naar concreet beleid. Specifieke doelstellingen vanuit de kaderbrief worden hierin meegenomen. Het treasuryjaarplan is onderdeel van de reguliere jaarplancyclus.

Eind 2012 is in de treasurycommissie het jaarplan 2012 geëvalueerd en het jaarplan 2013 vastgesteld. De treasurycommissie bestaat uit de Raad van Bestuur, de concerncontroller, de manager F&A en de treasurer van de Carante Groep. Het treasuryjaarplan 2012 is uitgevoerd met uitzondering van de meerjarenprognose liquiditeit. Deze is nog in bewerking. Het treasuryjaarplan 2013 is in de auditcommissie besproken en de Raad van Toezicht heeft het treasuryjaarplan ter informatie ontvangen.

Er is een jaarprognose liquiditeit gespecificeerd naar maandprognose. Per maand wordt de liquiditeitsprognose geconfronteerd met het werkelijke verloop van de liquiditeit. Over 2012 bleek de prognose doelmatig. De werkelijke uitkomst van de liquiditeit is gunstiger dan de prognose.

Er is in 2012 hypotheek gevestigd op de langlopende leningen bij de huisbankier. Deze langlopende leningen kwamen voort uit een bouwkrediet dat in 2011 is omgezet.

Eén geborgde lening had in 2012 een renteconversiemoment. Deze is met gunstige voorwaarden, passend binnen het rente risicovolume, overgezet naar de BNG.

Het overschot aan liquide middelen is op deposito's of spaarrekeningen weggezet.

ICT

De meeste werkprocessen van Triade zijn in grote mate afhankelijk van een stabiel en correct werkende ICT-infrastructuur. Met een relatief beperkt budget wordt de basisinfrastructuur onderhouden en ingespeeld op nieuwe mogelijkheden. Het beperken van de risico's op disfunctioneren van de ICT-infrastructuur vraagt daarom specifieke aandacht. Daarnaast stelt de wet- en regelgeving steeds hogere eisen aan zorgorganisaties voor wat betreft de inrichting van de informatiebeveiliging.

In het najaar van 2011 is een advies opgesteld naar aanleiding van een risicoanalyse van de serveropstelling en -ruimte. Aan de meest urgente onderdelen is in 2012 opvolging gegeven.

Er is een quickscan door een externe partij over de status van de informatiebeveiliging (0-meting) bij Triade uitgevoerd. Er is in de loop van 2012 een stappenplan door het directiebestuur goedgekeurd en er wordt over een periode van 2 jaar toegewerkt naar een niveau informatiebeveiliging dat voldoet aan de NEN7510:2011. In het kader van informatiebeveiliging is gedurende 2012 een geautomatiseerd systeem voor accountbeheer (Idm) ingevoerd. Triade heeft een stuurgroep Domotica samengesteld. Doelstelling is in de nabije toekomst efficiënter te gaan werken. Met minder middelen meer doen. De mogelijkheden voor (gedeeltelijke) bekostiging vanuit de beleidsregel zorginfrastructuur worden onderzocht.

In samenwerking met de Carante Groep treft Triade voorbereidingen voor het ontwikkelen van een Elektronisch Cliëntendossier. Als eerste stap hierin hebben de aangesloten organisaties gezamenlijk een pakket van eisen geformuleerd.

Een andere gezamenlijk ICT-agendapunt is de voorbereiding op de overgang op een Microsoft-platform. Elke organisatie bepaalt, binnen het vastgestelde kader en spelregels, zelf de inrichting van de ondersteuningsstructuur.

Vastgoedportefeuille

In 2012 is de activastaat van de vastgoedportefeuille gebundeld op het niveau van een kasstroom genererende eenheid (KGE). Een kasstroom genererende eenheid is het laagste niveau waarop alle opbrengsten en kosten van huisvesting en zorg bij elkaar gebracht worden zodat er zicht is op het integrale rendement (bedrijfswaarde).

Vanaf 2012 wordt voor vastgoed een afschrijvingstermijn van 30 jaar gehanteerd met een restwaarde van 50% WOZ. Waar relevant wordt dit in specifieke situaties aangepast.

De analyse van de vastgoedportefeuille (zowel huur als eigendom) op KGE niveau is input voor het langetermijnhuisvestingsplan (LTHP), het langetermijn-onderhoudsplan (LTOP) en de financieringsinformatiebehoefte (FIB). Met het FIB systeem kan Triade anticiperen op de stelselwijzigingen en meerjaren scenario's berekenen.

Vervoer

Triade heeft een aanbestedingstraject voor vervoer doorlopen. De resultaten hiervan zijn in de tweede helft van 2012 geëffectueerd. De coördinator Vervoer bewaakt de doelstellingen voor vervoer. Voor 2012 heeft Triade haar financiële doelstelling gehaald en er is ruimte gecreëerd om het vervallen van de nacalculatie vervoer op te kunnen vangen.

De tarieven voor vervoer (opbrengsten) zijn voor 2013 meer dan gehalveerd. Deze maatregel kwam over de maatregel vervallen van nacalculatie voor vervoer heen. Triade heeft hiertegen bezwaar gemaakt en doet een beroep op artikel 4:84 van de Awb. Organisaties die bovenproportioneel worden getroffen door de maatregel kunnen hier een beroep op doen. Triade is voor een hoorzitting uitgenodigd bij de Nza en het zorgkantoor heeft Triade daarbij ondersteund. De uitkomst van de hoorzitting is nog niet bekend.

Er is een projectgroep Vervoer opgericht die als opdracht heeft de opbrengsten en kosten voor vervoer met elkaar in evenwicht te brengen. Triade is in gesprek met de vervoerders over het openbreken van het contract en het maximaal naar beneden brengen van de kostprijs. Alternatieven worden onderzocht (lopen, fietsen met of zonder begeleiding, openbaar vervoer, eigen vervoer en samenwerken met collega-instellingen) en berekeningen gemaakt. Er zullen in 2013 ingrijpende maatregelen genomen moeten worden wil Triade niet met een enorme verliespost op vervoer blijven zitten. De besluitvorming hierover vindt in het eerste kwartaal van 2013 plaats.

Inkoop

Voor een aantal producten en diensten is – al dan niet in samenwerking met de Carante Groep - de inkoop centraal georganiseerd. Op deze manier kan beter gebruik worden gemaakt van schaalvoordelen. Denk hierbij aan gezamenlijke inkoop van telefonie en energie. Ook voor kleinere horecagerelateerde producten als koffie en frisdranken vindt deels centraal gecoördineerde inkoop plaats. In 2011 zijn de eerste mogelijkheden verkend om voor meer producten de inkoop te gaan coördineren. Eind 2012 heeft dit een vervolg gekregen en is een analyse van de beïnvloedbare kosten gedaan. In 2013 wordt op basis van het starten met centraal gecoördineerde inkoop bij een drietal productgroepen het inkoopproces vormgegeven. Dit moet uiteindelijk leiden tot minder administratieve last, financieel en kwalitatief voordeel.

Control

In haar bedrijfsvoering richt Triade zich op het duurzaam gezond worden van de organisatie. In 2012 lag het accent op een balans zoeken in ontwikkelen en consolideren. In 2012 is er nog steeds veel ontwikkeld maar daarnaast is de control functie in het grootste deel van de kritische processen geborgd. Voor 2013 zal de aandacht gaan naar het zoeken van een balans tussen harde en zachte beheersmaatregelen. Dan gaat de aandacht meer naar het gedrag. Hoe kan Triade bevorderen dat medewerkers uit zichzelf het gewenste gedrag (selfcontrol) vertonen.

4.5 Cliëntenraad

Structuur medezeggenschap cliënten

Cliëntenoverleg

Basis voor de medezeggenschap is het cliëntenoverleg op locatie (huiskameroverleg of werkoverleg). Hier praten de cliënten met elkaar en met de begeleiders over onderwerpen die te maken hebben met de dagelijkse gang van zaken op de locatie. Van dit overleg wordt een verslag gemaakt dat wordt besproken in het teamoverleg.

Cliëntenraad

Op managementniveau is er de cliëntenraad. De samenstelling van deze raad hangt af van de locatie. Sommige locaties van Triade zijn groot en kunnen een eigen cliëntenraad samenstellen. Andere locaties vormen gezamenlijk een cliëntenraad. Bij voorkeur bestaat een cliëntenraad uit cliënten, eventueel aangevuld met cliëntvertegenwoordigers. De leden van een cliëntenraad komen zoveel mogelijk uit dezelfde woonplaats.

Centrale cliëntenraad (CCR)

De centrale cliëntenraad is het wettelijk medezeggenschapsorgaan van Triade volgens de WMCZ, WJZ en GGZ. De centrale cliëntenraad werkt volgens een vastgesteld reglement waarin het aantal leden van de cliëntenraad, de wijze van benoeming, welke personen tot lid kunnen worden benoemd en de zittingsduur van de leden zijn vastgelegd. De leden van de centrale cliëntenraad zijn een brede afspiegeling van de organisatie. Dit betekent dat er leden zijn vanuit individueel wonen, groepswonen in de wijk, beschut wonen, dagbesteding, leren & werken, jeugdzorg en GGZ. De centrale cliëntenraad wordt geïnformeerd over en krijgt input van de lokale cliëntenraden.

Divisie Jeugd is met één ouder vertegenwoordigd in de centrale cliëntenraad. Omdat blijkt dat ouders of wettelijke vertegenwoordigers van jeugdzorgcliënten door de kortdurende zorgtrajecten, weinig belangstelling hebben om te participeren in cliëntenraden, betreft Triade deze ouders op een andere manier bij de vormgeving van de zorg. Door ouderavonden te organiseren is afstemming met ouders mogelijk. Ook "test" Triade beleidswijzigingen door pilots; ouders worden dan actief benaderd of de veranderingen goed bevallen. Vervolgens wordt een wijziging breed ingevoerd. Op deze manier zijn ouders bijvoorbeeld geraadpleegd over de verandering dat cliënten op kinderdagcentra zelf hun boterham gaan meenemen voor de lunch.

De kinderen binnen de Jeugdzorg van Triade zijn relatief jong (< 12 jaar). Voor deze leeftijdsgroep is participatie in een jongerenraad niet passend.

Triade is continu op zoek naar nieuwe manieren om medezeggenschap van ouders en kinderen vanuit de jeugdzorg vorm te geven. Daarbij wordt zij ondersteund door het CMO. In 2012 is in samenwerking met de gezinshuizen gezocht naar een nieuwe, speelse vorm van medezeggenschap van kinderen die langdurig bij Triade in zorg zijn. Inzet van moderne digitale media is hierbij onderzocht. De pilot krijgt in 2013 een vervolg.

Ondersteuning van de cliëntenraden

Centrale cliëntenraad

De centrale cliëntenraad wordt ondersteund door de coördinator Cliëntmedezeggenschap. De ambtelijk secretaris verzorgt de verslaglegging en bereidt de agenda voor.

Cliëntenraad

De leden van de cliëntenraden worden ondersteund door een cliëntencoach.

Cliëntenoverleg

Het cliëntenoverleg wordt ondersteund door een medewerker op de locatie en/of een cliëntencoach.

Ondersteuning in natura

Triade verzorgt voor de cliëntenraad in ieder geval vergaderruimtes, koffie en thee bij vergaderingen, een werkplek, gebruik apparatuur (bijv. kopieerapparaat, computer), kantoorartikelen en verzendkosten. Daarnaast worden noodzakelijke kosten die de leden van de cliëntenraad maken vergoedt. De centrale cliëntenraad beschikt over visitekaartjes en een e-mailadres van Triade. Voor communicatie kan de centrale cliëntenraad gebruikmaken van het intranet en het huismagazine van Triade, de Trialoog.

Vrij besteedbaar budget

De cliëntenraden beschikken over een budget dat is bestemd voor reiskosten, PR-materiaal (folders, poster, jaarverslag etc.), scholing en deskundigheidsbevordering, lidmaatschappen en abonnementen op vakliteratuur, inhuur externe ondersteuning, jaarlijkse bijeenkomst voor alle leden van de cliëntenraad, om kennis te maken en kennis te delen, representatiekosten (cadeau bij jubileum en dergelijke), catering en een jaarlijks uitje.

De CCR adviseerde in 2012 positief over de volgende onderwerpen:

- Sluiting logeershuis Papageno
- Splitsing dienst Zorg & Ontwikkeling
- Overgang HKZ naar ISO
- Sport en bewegen en somatische screening van GGZ cliënten
- Beheer eigendommen cliënten
- Beëindiging uitbating café "Bij Max"
- Sluiting Rendierweg te Dronten
- Aanpassing kadernotitie cliëntenparticipatie
- Aanpassing integrale klachtenregeling Triade

Bij positief advies van de centrale cliëntenraad gaat de bestuurder over tot uitvoeren van het voorgenomen besluit. Aanvullend aan het formele advies geeft de CCR in bepaalde gevallen aanbevelingen mee bij het advies. Doorgaans neemt de bestuurder deze aanbevelingen over. Zo is in de kadernotitie een tekstuele wijziging doorgevoerd. Tijdens de bespreking van de klachtenregeling is afgesproken dat de CCR wordt betrokken bij de werving van de klachtenfunctionaris en de cliëntenvertrouwenspersoon. In beide gevallen is de CCR actief betrokken geweest bij de selectieprocedure. Voor de splitsing dienst Zorg & Ontwikkelingen en voor de overgang van HKZ naar ISO zijn evaluatiemomenten afgesproken in 2013 en 2014.

Evaluatie cliëntmedezeggenschap

Begin 2012 besprak de Centrale Cliëntenraad met de Raad van Bestuur de wijze waarop de cliëntmedezeggenschap in de organisatie vorm krijgt. De raad vindt dat er in goed vertrouwen met de Raad van Bestuur gewerkt wordt. Punt van aandacht is de communicatie tussen de centrale en de lokale cliëntenraden. Er worden afspraken gemaakt daar verbetering in aan te brengen.

Uitkomsten cliënttevredenheidsonderzoek

De centrale cliëntenraad heeft met de Raad van Bestuur de uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek en de verbeterpunten die daar uit voortkomen

besproken. De cliënten gaven Triade gemiddeld een 7,8 als waardering. Een afvaardiging van de CCR is in een directieberaadvergadering aanwezig geweest om de resultaten te bespreken.

Specifiek voor jeugdzorgcliënten wordt aan het einde van het zorgtraject cliënten om feedback gevraagd met een exitvragenlijsten. De respons op de vragenlijsten is hoog. De uitkomsten van dit doorlopende onderzoek zijn besproken met de centrale cliëntenraad.

Betrokkenheid cliëntenraad

De centrale cliëntenraad is regelmatig proactief betrokken bij (beleids)ontwikkelingen. Een afvaardiging heeft in 2012 deelgenomen in verschillende klankbordgroepen over de volgende onderwerpen: beleid eigen bijdrage cliënten, cliëntenvervoer, nieuw kwaliteitsmanagementsysteem ISO en corporate profile Triade. Daarnaast is een afvaardiging van de centrale cliëntenraad aangesloten bij een overleg tussen het zorgkantoor en de bestuurder over kwaliteit van zorg. Regelmatig nemen leden van de cliëntenraad zitting in sollicitatiecommissies zoals voor directeur divisie Wonen en de klachtenfunctionaris.

Andersom sluit regelmatig een medewerker of leidinggevende aan bij de vergadering van de centrale cliëntenraad om dieper in te gaan op een onderwerp. In 2012 lichtte manager Huisvesting & Facilitair de stand van zaken vastgoed en onderhoud toe. De concerncontroller besprak in de cliëntenraad de begroting 2012. De cliëntenvertrouwenspersoon en een lid van de Raad van Toezicht waren bij 2 vergaderingen aanwezig als toehoorder. De divisiedirecteuren en -manager gaven toelichting op jaarplannen. Een beleidsadviseur heeft laten zien hoe Triade omgaat met de gevolgen van de stelselwijzigingen. En de coördinator Kwaliteit heeft uitgelegd waarom Triade kiest voor een ander kwaliteitsmanagementsysteem(ISO).

Overige onderwerpen die in 2012 zijn besproken in de cliëntenraad:

- Beleid privacy cliënten
- Stand van zaken Veiligheid
- Bijeenkomsten Methodieken
- Incidentenformulier cliënten
- Opzegtermijn in individuele ondersteuningsovereenkomsten
- PGB-tarieven
- Jaarverslag klachtencommissie 2011
- Sluitingsdagen 2013

Commissie vertrouwenslieden

Triade is via het lidmaatschap van de VGN aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV). In 2012 heeft noch de bestuurder noch de cliëntenraad de LCvV geconsulteerd.

4.6 Ondernemingsraad

Samenstelling en structuur van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad van Triade heeft 15 zetels. Eind 2012 zijn 11 zetels gevuld. In 2013 zal een ondernemingsraadverkiezing worden uitgeschreven. De ondernemingsraad heeft een dagelijks bestuur dat bestaat uit de voorzitter en de secretaris. De ambtelijk secretaris voert het secretariaat van de OR en ondersteunt de ondernemingsraad bij het voorbereiden en de verslaglegging van de vergaderingen. De ambtelijk secretaris is geen lid van de ondernemingsraad.

De ondernemingsraad kent de volgende onderdeelcommissies:

- Dagbesteding & Leren Werken
- Wonen
- Jeugd
- Zorg
- Huisvesting
- HR en kwaliteit
- Financiën & ICT
- Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu.

De onderdeelcommissies laten zich informeren door de managers van de divisies en diensten over de ontwikkelingen.

Participerende ondernemingsraad

Triade vindt de inbreng van medewerkers belangrijk. De ondernemingsraad is als vertegenwoordiger van de achterban nauw betrokken bij belangrijke ontwikkelingen. In 2012 is deze participerende werkwijze concreet vormgegeven door ondermeer aan te sluiten bij:

- Het programma Stelselwijzigingen in de zorg door deelname in de klankbordgroep. Daarnaast laten onderdeelcommissies van de OR zich regelmatig informeren door werkgroepvoorzitters. De programmamanager Stelselwijzigingen informeert de OR regulier tijdens OR-vergaderingen over de voortgang.
- Het organisatieontwikkelingstraject dat in het voorjaar door Triade is ingezet om de organisatie en de werkprocessen zo in te richten dat Triade flexibel kan inspringen op stelselwijzigingen en andere externe factoren. Een afvaardiging van de ondernemingsraad heeft input geleverd voor een situatieschets van de huidige en gewenste situatie.

Evaluatie medezeggenschap

Begin 2012 heeft de ondernemingsraad de medezeggenschap van medewerkers geëvalueerd aan de hand van vragen van de bestuurder. De ondernemingsraad is tevreden over de manier waarop hij betrokken wordt bij de ontwikkelingen en is van mening daardoor zijn participerende rol goed te kunnen uitoefenen.

Als verbeterpunten zijn uit de evaluatie naar voren gekomen dat de ondernemingsraad de band met de achterban wil versterken, een betere afspiegeling wil zijn van de medewerkers van Triade en extra aandacht wil besteden aan de invoering van beleid.

Instemmingsvragen (WOR art. 27)

De ondernemingsraad heeft ingestemd met de volgende voorgenomen besluiten:

- Gewijzigde uitvoering Risico-inventarisatie & evaluatie
- Salariëring medewerkers MVG-groepen
- Activeringsbeleid
- Uitrust studiekosten via het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden
- Addendum Werving en Selectie van gezinshuisouders
- Sluitingsdagen 2013

- Geschenkenregeling
- Inwerkbeleid
- Beëindiging regeling bedrijfssport
- Mobiliteitsbeleid

Adviesaanvragen (WOR art. 25)

De ondernemingsraad heeft positief geadviseerd over de volgende voorgenomen besluiten:

- Sluiting logeershuis Papageno
- Verstrekken adviesopdracht Twynstra Gudde
- Sluiting kantoorlocatie De Steiger
- Opsplitsing dienst Zorg & Ontwikkeling
- Nieuwe werkwijze HR Triade
- Verhuizing Centraal Bureau
- Sluiting Rendierweg
- Sluiting Café "Bij Max"

Hoofdthema's die zijn besproken in de ondernemingsraadsvergaderingen

- Jaarplan Raad van Bestuur 2012
- Financiële situatie Triade: begroting 2012 / businessmodel / financiële maandrapportages/ jaarrekening
- Stand van zaken locatie Geldersehout.
- BZW naar divisie DLW
- Overleg vakbonden en Triade inzake Sociaal Plan
- Evalueren participerende rol ondernemingsraad
- (huishoudelijk reglement) Interne Bezwaren Commissie
- Jaarplannen divisies/afdelingen
- Triade klaar voor de WMO
- Rol OR en RvT (voordrachtsrecht en artikel 24)
- Evaluatie Bureau Personeelsplanning
- Kadernota 2013
- Evaluatie "Naar een sterk en gezond Triade"
- Overgang van HKZ- naar ISO- certificering

5. Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Meerjarenbeleid

Missie & Visie

Triade wil – via de dialoog - de individuele, kwetsbare mens helpen om volwaardig deel te nemen aan onze maatschappij.

Triade wil een betrouwbare, professionele, creatieve en eigentijdse partner zijn. We willen onze missie met hart en ziel uitvoeren. Triade gaat daarbij de relatie aan met de cliënt en zijn netwerk en gaat de dialoog met hen aan over waarden & normen, mogelijkheden en rechten & plichten.

Eigen regie

Triade helpt cliënten regie te voeren op hun leven, binnen hun mogelijkheden. We richten ons op het behalen van kleine successen die voor de cliënt groot kunnen zijn. Zelf kiezen wat je op je brood wilt hebben, als je niet kunt praten. Of je eigen huishouden voeren. Zinnvolle dagbesteding hebben of werken in een passende (werk)omgeving. Verbeteringen constateren in gedrag van kinderen. Hiermee wil Triade het verschil maken!

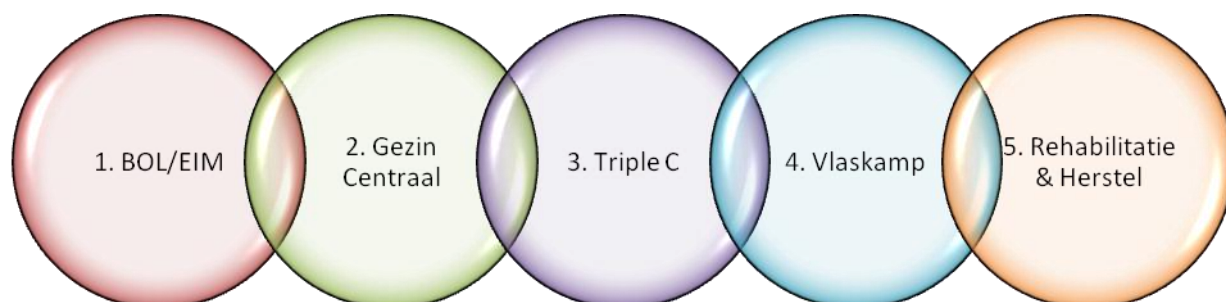
Samen met de cliënt en zijn verwanten bepalen we welke doelen we willen bereiken, welke stappen we zetten en hoe Triade daarbij kan ondersteunen, waar nodig in samenwerking met partners.

Ieder mens heeft behoefte aan sociale contacten, wil deel uitmaken van de samenleving. Wanneer relaties ontbreken, dan leidt dat tot frustraties. Wanneer mensen contact maken ontstaat er een atmosfeer om te kunnen leren. Dan ontstaat er de ruimte om stappen te zetten. Onze medewerkers ondersteunen de cliënten op professionele wijze met het aangaan van relaties.

Methodieken

Medewerkers van Triade worden getraind en gecoacht om telkens vanuit de professionele relatie de eigen kracht van de cliënt te versterken. Triade heeft vijf wetenschappelijk bewezen methodieken gekozen om dit te ondersteunen. Medewerkers, maar ook cliënten en hun verwanten, worden geschoold in deze methodieken.

Figuur 2: Vijf ondersteuningsmethodieken



Het programma Gezin Centraal is opgenomen in de Databank effectieve jeugdinterventies (theoretisch goed onderbouwd). Voor een volgende stap op de Effectladder voert Praktikon een uitgebreid evaluatieonderzoek uit bij 5 organisaties, waaronder Triade.

De veranderende omgeving doet niets af aan onze zorgvisie. Wel doet het een appel op onze creativiteit om dit in onze werkwijze en productontwikkeling een goede vertaling te geven. In de strategienota van 2010-2015 van Triade 'Bij mens en maatschappij' staat beschreven waar Triade zich tot 2015 op zal richten.

De **strategie** waarmee Triade zich ten opzichte van concurrenten onderscheidt, is diversificatie: het leveren van een palet van producten die een toegevoegde waarde leveren voor de cliënt. Triade realiseert de meerwaarde als volgt:

1. Door de **mensvisie** te praktiseren. Triade ziet cliënten als burgers, met universele en specifieke behoeftes. Door met cliënten samen te werken aan het onderzoeken van hun werkelijke vraag en het ontwikkelen van hun mogelijkheden. Door hen in hun levensloop en ontwikkeling te volgen. Door sociale rollen en vriendschappen te stimuleren. Door grenzen te verleggen als dat nodig (en mogelijk) is.
2. Door het **netwerk** rond de cliënt te benutten en te betrekken bij de uitvoering van het zorgplan en het oplossen van problemen. Door ook aan de andere kant de plek van de cliënt in de samenleving te bevorderen. Ook indirect door een rol te spelen bij ontwikkelingen in wijk en stad en in het debat daarover.
3. Door de **medewerkers**. Medewerkers maken het verschil! Zeker in een krappe arbeidsmarkt. De tevredenheid van de cliënt wordt immers in belangrijke mate bepaald door **de match** tussen cliënt en medewerker van Triade. Vaste gezichten maken Triade persoonlijk en vertrouwd. De kracht van Triade zit in de **attitude, kennis en kunde** van de medewerkers.
4. Door het continu verbeteren van de zorg en ondersteuning. Door het stimuleren van het **lerend** vermogen van de organisatie. Daarvoor is van belang dat we kennis delen, leren van gesprekken met betrokkenen bij de organisatie, gemeenschappelijke doelen nastreven en open en transparant communiceren.
5. Door een **zorgcontinuüm** voor cliëntgroepen te creëren. Triade kan door zijn omvang, werkvelden en expertise als geen ander de verschillende sectoren verbinden en overstijgen. Het organiseren van zorg rondom de vraag van de cliënt, het realiseren van samenhang in de keten, zo nodig met andere aanbieders rond specifieke zorgvragen.
6. Door passende **huisvesting**, waar de cliënt zich thuis voelt. Triade stimuleert het zelfstandig wonen, als dat tot de mogelijkheden van de cliënt behoort. Zelfstandigheid kan ook in een collectieve setting gestimuleerd worden: de cliënt heeft bijvoorbeeld een eigen studio en deelt met andere cliënten een gezamenlijke woonkamer. Samen eten behoort tot de mogelijkheden, maar de cliënt kan ook zelf zijn eten bereiden.
7. Door **financieel gezond** te zijn. Door te sturen op netto marge. Op operationeel niveau dienen keuzes gemaakt te worden. Investerings zijn toekomstbestendig en worden terugverdiend. Triade streeft een risicovermogen na van 15% in 2015.

Tien doelstellingen

Onderstaand wordt beschreven op welke wijze de tien doelstellingen uit de strategienota 2010-2015 van Triade in 2012 zijn nagestreefd.

1. *Triade levert zorg en ondersteuning van goede kwaliteit*
Als professionele organisatie heeft Triade kwaliteit hoog in het vaandel staan. Kwaliteit en veiligheid zijn in 2012 speerpunten op de agenda van Triade. De

hertificatie van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is gepland in 2013. Het huidige KMS volgt het HKZ-model. Triade heeft in 2012 de keuze gemaakt over te stappen op het ISO-kwaliteitssysteem. Hiermee kan Triade de kwaliteitsprocessen op een efficiëntere manier inrichten en monitoren. Op deze manier kan nog meer tijd en aandacht gaan naar de kwaliteit en ondersteuning in de dagelijkse praktijk.

In 2012 is tevens het integraal veiligheidsbeleid verder vorm gegeven. In de integrale veiligheidsmatrix is een risicoanalyse vastgelegd op vier gebieden: cliëntenveiligheid, medewerkersveiligheid, veiligheid van middelen & materialen en organisatieveiligheid. De risico's zijn gewogen en beheersmaatregelen zijn geformuleerd. De werking van de integrale veiligheidsmatrix wordt tijdens de jaarlijkse directiebeoordeling geëvalueerd.

2. *Triade ontwikkelt expertise*

In 2011 is gestart met de implementatie van de vier "evidenced based" methodieken. Het projectplan implementatie methodieken voorziet in een meerdaagse cursus voor alle medewerkers in het primaire proces, clustermanagers en gedragsdeskundigen. Eind 2012 zijn alle medewerkers geschoold in het toepassen van deze ondersteuningsmodellen. Onderzoekers van de Vrije Universiteit in Amsterdam hebben bij de start van de implementatie een 0-meting gedaan en onderzoeken de effecten van het toepassen van deze methodieken bij de ondersteuning van cliënten.

3. *Triade heeft goede medewerkers*

Medewerkers maken het verschil. Goede, tevreden, gezonde en gemotiveerde medewerkers zorgen voor tevreden cliënten. In 2012 heeft Triade een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De algemene waardering van medewerkers over hun werk is 7,3 (op een schaal van 10). Dit is een mooi resultaat. Met de aanbevelingen uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft Triade een plan van aanpak geformuleerd dat is opgenomen in het jaarplan van 2013.

Verzuim is een blijvend aandachtspunt voor Triade. Voor 2012 heeft Triade het verzuimpercentage weten terug te brengen naar 5,4% door middel van een intensief activeringsbeleid.

4. *Triade is een financieel gezonde organisatie*

Het transitieprogramma "Naar een gezond Triade" dat gestart is in 2011 werpt zijn vruchten af. Een belangrijke doelstelling is dat alle locaties zowel op zorg- als op huisvestingsexploitatie een positief resultaat creëren. Dit heeft erin geresulteerd dat het aantal fte medewerkers dat wordt ingezet, aansluit bij de leveringsvoorwaarden. Het grootste deel van de locaties heeft een positieve zorgexploitatie gerealiseerd in 2012. Inmiddels is ook op locatieniveau de huisvestingsexploitatie inzichtelijk. Hiermee is beter grip ontstaan op beheersing van huisvestingskosten. Triade is "in control".

Triade heeft in 2012 de resultaatdoelstellingen van 2 miljoen resultaat met minimaal 2,5% budgetratio ruim gehaald. Hiermee ligt Triade op schema om het weerstandsvermogen op peil te brengen.

5. *Triade biedt continuïteit en samenhang*

Voor cliënten is continuïteit van zorg een belangrijke succesfactor. Het traject is pas klaar als de cliënt ofwel zonder verdere hulp verder kan, ofwel die hulp goed geborgd is bij een andere instantie/zorgaanbieder. Voor bepaalde zorgtrajecten levert Triade de gehele keten. In die situaties dat Triade niet de volledige keten levert zorgt Triade ervoor dat de ketens van het zorg- of ondersteuningstraject goed op elkaar aansluiten. Triade werkt hierin nauw samen met andere (jeugd)zorgaanbieders, scholen en welzijnsinstellingen. Vooruitlopend op de stelselwijzigingen in de zorg heeft Triade in 2012 zich

gericht op de ontwikkeling van ondersteuningsproducten die passen binnen de WMO. De rol van Triade zal steeds meer gericht zijn op het ondersteunen van de cliënt om te kunnen participeren in de maatschappij. Samen met de cliënt en zijn netwerk gaat de cliëntcoach op zoek naar passend werk of dagbesteding en biedt professionele ondersteuning op punten waar de cliënt en zijn netwerk dit niet zelf kunnen organiseren.

6. *Optimalisatie verblijf*

Het wonen en de aanverwante producten dagbesteding, logeren, gezinshuizen en ambulante zorg, worden geoptimaliseerd en uitgebouwd. In 2012 is veel aandacht besteed aan het optimaliseren van kortdurend verblijf. Zowel de crisisopvang als logeervoorzieningen zijn grondig geëvalueerd en er zijn plannen ontwikkeld om een kwalitatief goed en rendabel aanbod te ontwikkelen voor deze vormen van kortdurend verblijf. Divisie Wonen en divisie Dagbesteding, leren en werken hebben zich gericht op een betere afstemming van het dagbestedingsaanbod op de behoefte van cliënten die wonen bij Triade. Uitgangspunt is dat Triade deze cliënten een compleet pakket kan bieden.

7. *Jeugdzorg & Ketenvorming*

In 2012 is het innovatieve project "Intersectorale Samenwerking: op het snijvlak van Jeugdzorg en Kinder- en Jeugdpsychiatrie" gezamenlijk vormgegeven door Triade en GGZ Centraal Friesland, Kinder- en Jeugdpsychiatrie. Dit project biedt een verbeterd model van samenwerken en deskundigheidsbevordering van de medewerkers die bij deze geïntegreerde, intensieve zorg betrokken zijn. Friesland biedt consultatie aan medewerkers rond kinderen met psychiatrische problematiek binnen dagbehandeling en gezinshuizen. De lijnen met de kinderpsychiatrie zijn kort als er meer specialistische zorg nodig is. Dit draagt bij aan een snellere en efficiëntere jeugdzorg.

In 2010 heeft Triade het samenwerkingsprotocol tussen jeugdzorgaanbieders en Bureau Jeugdzorg Friesland ondertekend. Het doel is van dit protocol is het afstemmen van de werkprocessen tussen Bureau Jeugdzorg Friesland en de jeugdzorgaanbieders in Friesland op de raakvlakken waar Bureau Jeugdzorg en de zorgaanbieders met elkaar te maken krijgen. De werkprocessen zijn altijd gericht op een wijze die vanuit het perspectief van de cliënt zo optimaal mogelijk zijn. Anno 2012 leeft Triade dit protocol actief na.

Provincie Friesland werkt vanaf 2010 aan een gezamenlijk beleidsinformatiesysteem voor de Jeugdzorg. Het beoogd eindresultaat is betrouwbare informatie over de vraag, wachtlijsten, behandelaanbod en -duur, het effect en de prospectieve wachttijden op cliëntniveau Jeugdzorg en uitgesplitst naar de gemeenten. De ADD groep ontwikkelt in opdracht van de provincie Friesland het beleidsinformatiesysteem; inmiddels zijn de eerste gegevens beschikbaar. Triade werkt mee aan het beschikbaar stellen van de gegevens; de systemen van Triade zijn hierop ingericht. Het ontwikkelen van een betrouwbare set aan informatie vraagt om hantering van vergelijkbare definities door alle betrokken partners, aansluitend bij het landelijk kader van wet- en regelgeving. Triade vervult hierin een initiërende rol binnen Friesland. ESAR is de Frieslandse Verwijsindex Risicojeugdigen (VIR) en staat voor Elektronisch Signaleringsysteem Alle Risicojeugd. ESAR is een internetprogramma, bedoeld om risicojeugd (jeugdigen met problemen op meerdere leefgebieden) vroegtijdig te signaleren en te ondersteunen. Het systeem helpt daarmee te voorkomen dat de problemen van deze jeugdigen

verergeren. Triade neemt deel aan ESAR; de jeugdzorgprofessional maken gebruik van deze verwijzindex.

8. *Goede (rendabele) huisvesting voor cliënten*

Triade vindt het belangrijk dat locatie waar cliënten wonen veilig zijn. Op basis van bestaande wet- en regelgeving heeft Triade (brand-) veiligheidsnormen geformuleerd voor de woonlocaties. Deze normen verschillen per locatie op basis van de cliëntenpopulatie. In 2012 is gestart met het uitvoeren van veiligheidsscans op alle locaties. De uitkomsten hiervan geven input voor onderhoudsplannen. Waar nodig worden onveilige situaties direct opgelost. Deze plannen zijn afgestemd met gemeenten en inspecties voor jeugdzorg en gezondheidszorg.

Naast deze kwalitatieve doorlichting van de huisvestingsportefeuille heeft Triade in 2012 de vastgoedportefeuille ook financieel doorgelicht. Op locatieniveau is de huisvestingsexploitatie inzichtelijk gemaakt. Met de beschikbare informatie kan Triade onderbouwde keuze maken voor het investeren in of afstoten van huisvestingslocaties.

9. *Kantoorhuisvesting*

In 2011 is de behoefte aan kantoorvoorzieningen binnen Triade geïnventariseerd. Dit heeft geleid tot een start van de afbouw van kantoorruimte in 2012. Het regiokantoor in Almere is in september 2012 opgeheven. De medewerkers die gebruikmaakten van dit kantoor hebben een werkplek gekregen op andere locaties in Almere, dichterbij de cliënt en de samenleving gesitueerd.

Medio 2012 is besloten het centraal bureau van Triade in 2013 te verhuizen naar een goedkopere locaties in de directe omgeving. Deze nieuwe locatie is kwalitatief beter en heeft een aanzienlijk lagere huur.

10. *Versterken profilering Triade*

Met de vier kernwaarden Sterk, Resultaatgericht, Klantgericht en Deskundig, wil Triade zich profileren. Deze kernwaarden zijn in 2012 vertaald naar kerncompetenties voor de medewerkers van Triade. Teams hebben betekenis gegeven aan kernwaarden vanuit hun eigen werksituaties.

Kaderbrief

In 2012 is een kaderbrief geschreven aan de hand van de strategienota 2010-2015 met de kaders voor de jaarplannen 2013. In 2013 zal de strategienota worden geactualiseerd in verband met de externe ontwikkelingen (markt, wetgeving en stelselwijzigingen).

5.2 Algemeen beleid

5.2.1 Organisatieontwikkeling

Omdat Triade de komende jaren voor een aantal grote uitdagingen staat zoals de overgang van een deel van de AWBZ-zorg naar de WMO, de transitie van de jeugdzorg naar de gemeentelijke overheden, het scheiden van wonen en zorg, het terugbrengen van de overhead- en vastgoedkosten en het opereren op een concurrerende markt heeft Triade in het voorjaar – met externe begeleiding – een organisatieontwikkelingstraject gestart. Centrale vraag was het maken van een organisatieontwerp voor Triade waarmee Triade in staat is te anticiperen op de veranderingen die op ons afkomen; een flexibele organisatie met een kleine overhead.

Gestart is met het maken van een analyse van de huidige organisatie en manier van werken. Vervolgens is een schets gemaakt van de gewenste organisatie. Belangrijke conclusie hierbij is dat de bestaande organisatiestructuur niet aangepast hoefde te worden. Het anders inrichten van werkprocessen en een andere verdeling van taken en verantwoordelijkheden zullen meer bijdragen. Dit vraagt tevens een cultuurverandering.

Aansluitend op de maatschappelijke ontwikkelingen komt de relatie van de cliënt en de PO-er nog meer centraal te staan. De persoonlijk ondersteuner is de professional die de cliënt helpt de regie te houden in zijn leven. De persoonlijk ondersteuner is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de zorg en ondersteuning aan de cliënt. De organisatorische processen zijn er op gericht de cliënt en de persoonlijk ondersteuner te faciliteren om de professionele ondersteuning goed vorm te geven. Daarnaast is het de taak van de organisatie om te zorgen dat “de ballast” die wet- en regelgeving met zich meebrengt, geen belemmering vormt voor de dagelijkse ondersteuning van de cliënt.

Aan de hand van het organisatieontwerp heeft een werkgroep een plan van aanpak ontwikkeld om de herinrichting van de organisatie vorm te geven. Hoewel de aanpak voor de drie productgerichte divisies Wonen, Jeugd en Dagbesteding, Leren & werken, om tot een organisatie nieuwe stijl te komen hetzelfde is, zal de uitwerking per divisie verschillen. Daarom is gekozen per divisie een herinrichtingstraject te starten. Bij de herinrichting zullen – in aansluiting op de belangrijke rol in het primaire proces – de persoonlijke ondersteuners en begeleiders nauw worden betrokken. Leidend voor de inrichting van de organisatie en processen wordt hun behoefte aan informatie, ondersteuning en facilitering.

Begin 2013 wordt gestart met het herinrichtingsproces.

5.2.2 Bestuursbureau

Met als doel beleidsontwikkeling dicht bij de bestuurder te beleggen is in het derde kwartaal van 2012 een nieuw bestuursbureau ingericht. Het bestuursbureau bestaat uit beleidsadviseurs, coördinator en coaches cliëntenmedezeggenschap, ambtelijk secretariaat van de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad en het bestuursecretariaat.

De beleidsadviseurs hebben als taak het adviseren van de bestuurder, directeuren en managers door het vertalen van in- en externe ontwikkelingen in concreet (algemeen) beleid en productontwikkeling. Personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid zijn belegd bij de afdeling HR & Kwaliteit; financieel beleid is belegd bij afdeling F&I. Daarnaast managen de beleidsadviseurs projecten op strategisch en tactisch niveau en ondersteunen en adviseren zij bij implementatie van beleid.

Door het centraal bundelen van deze competenties kan Triade efficiënter en slagvaardiger inspelen op in- en externe ontwikkelingen.

5.2.3 Stelselwijzigingen Zorg: productontwikkeling

In voor Zorg!: Triade klaar voor de WMO

De extramuralisering van de zorg heeft grote gevolgen voor Triade. Triade begeleidt een groot aantal extramurale cliënten bij het zelfstandig wonen. Ook biedt Triade dagbesteding en leren & werken-trajecten aan cliënten met een extramurale indicatie. Op dit moment wordt deze ondersteuning bekostigd uit de AWBZ. Met ingang van 2014 kunnen deze cliënten geen aanspraak maken op de AWBZ. Vanaf 1 januari 2015 kunnen zij via de gemeente een beroep doen op een voorziening uit de WMO. Omdat de begeleiding naar de WMO in gaat per 1 januari 2015 is er voor het overbruggingsjaar reparatiewetgeving onder handen. Op langere termijn zullen cliënten die nu nog bij Triade wonen met een indicatie t/m ZZP 4, zelf hun woonruimte moeten bekostigen en via de WMO aanspraak moeten doen op ondersteuning. De rol van Triade verandert in het nieuwe stelsel aanzienlijk.

Om zich voor te bereiden op deze veranderingen, maakt Triade gebruik van In voor Zorg! Dit programma van VWS helpt zorgorganisaties hun werkprocessen in te richten met het oog op deze toekomst. Met het project "Triade klaar voor de WMO" ontwikkelt Triade nieuwe producten die geschikt zijn voor het ondersteunen van de cliënt via de WMO. Triade zal zich meer gaan profileren als cliëntcoach. Samen met de cliënt gaat de cliëntcoach op zoek naar oplossingen zodat de cliënt optimaal kan deelnemen aan de maatschappij. Triade zal hierbij samenwerken met het netwerk van de cliënt en welzijnsorganisatie. Wanneer daadwerkelijk ondersteuning van een zorgprofessional noodzakelijk is, kan Triade dit ook aanbieden.

Binnen het project richt men zich op twee domeinen die op dit moment worden uitgewerkt en waarvoor in 2013 pilots worden gestart:

1. wonen en welzijn
2. leren en werken

Jeugdzorg naar gemeenten

Per 1 januari 2015 wordt de nieuwe Jeugdwet in werking gesteld. Een van de gevolgen hiervan is dat de bekostiging van de jeugdzorg en een deel van de AWBZ-zorg aan jeugdige cliënten overgaat naar de gemeenten. Om zich goed voor te kunnen bereiden heeft Triade samen met een aantal andere partijen (provincie, gemeenten in Flevoland, Vitree, LSG Rentray en bureau Jeugdzorg) een convenant afgesloten om gezamenlijk aan de slag te gaan met het inrichten van de transformatie Jeugdzorg.

Totdat de nieuwe Jeugdwet in werking treedt, wordt binnen de provincie geëxperimenteerd met innovatieve interventies. De instroom in de jeugdzorg wordt gezamenlijk gemonitord. Eventueel worden beheersmaatregelen voorbereid als er zich knelpunten voordoen. Majeure aanpassingen in het huidige jeugdzorgaanbod met effecten op de langere termijn worden eveneens gezamenlijk besproken.

Scheiden van wonen & zorg

Triade heeft in 2012 een aantal pilots uitgezet om te experimenteren met scheiden van wonen en zorg. Deze cliënten huren zelf hun woonruimte (van Triade) en worden ondersteund door medewerkers van Triade middels een "volledig pakket thuis". Deze pilots geven Triade inzicht in de financiële en organisatorische gevolgen van het scheiden van wonen & zorg, zowel voor cliënten als voor Triade. Daarnaast onderzoekt Triade verschillende mogelijkheden om een structureel aanbod te ontwikkelen voor cliënten die in de toekomst geen verblijfsindicatie meer zullen krijgen. Een van de mogelijkheden die wordt onderzocht is een gecombineerd aanbod van zelfstandige woonruimte en ondersteuning, waarbij de cliënt de woning huurt en ondersteuning inkoopt via de WMO of via een persoonsgebonden budget.

5.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteit is een belangrijk thema voor Triade. Het omvat het leveren van goede en veilige zorg in een veilige omgeving. Het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) helpt de kwaliteit van zorg die Triade biedt te bewaken en te verbeteren en ondersteunt de managers en medewerkers bij hun werkzaamheden. Het KMS van Triade is gebaseerd op de normen van de HKZ. Triade heeft daarvoor drie certificaten: het HKZ-certificaat Gehandicaptenzorg, HKZ- GGZ en HKZ Jeugdzorg. In 2012 is Triade op alle drie de schema's door DEKRA geauditeerd. Deze audits zijn succesvol afgerond.

Om meer synergie te verkrijgen in het kwaliteitsbeleid van Triade is besloten om in 2013 over te gaan op een ISO 9001:2008 certificering. De drie HKZ certificaten worden dan vervangen door een certificaat, wat beter uiting geeft aan de samenhang in het zorgaanbod. Daarnaast kan met een ISO certificering het kwaliteitsmanagementsysteem eenvoudiger en doeltreffender worden ingericht. In 2012 is begonnen met een project om deze overgang te realiseren.

De manager HR & Kwaliteit, concerncontroller en de manager Zorg vervullen een controlfunctie ten behoeve van de directeuren, managers en de bestuurder. De manager Zorg controleert en rapporteert over de cliëntveiligheid naar aanleiding van de incidentmeldingen. De manager HR & Kwaliteit bewaakt de veiligheid van medewerkers, o.a. door de RI&E, het bevorderen van verbeteringen, het monitoren daarvan en het rapporteren daarover. Het centraal monitoren van belangrijke sturings- en kwaliteitsprocessen vindt plaats in managementrapportages. Hiermee is het mogelijk het verloop van processen inzichtelijk te maken en daar waar nodig bij te sturen.

5.3.1 Kwaliteit van zorg

In de zorgverlening aan de cliënten staat de eigen regie van de cliënt centraal. Het persoonlijk netwerk van de cliënt neemt hierbij een belangrijke plaats in. Triade gaat uit van wat de cliënt zelf en met behulp van zijn eigen netwerk kan. Daar waar de cliënt, met behulp van zijn persoonlijk netwerk, het zelf niet kan, biedt Triade ondersteuning. De cliënt en zijn persoonlijk netwerk worden nauw betrekken bij deze ondersteuning.

Cliëntervaringsmetingen

In 2012 heeft Triade, in samenhang, een aantal cliëntervaringsmetingen gedaan:

- Deelname aan het kwaliteitskader gehandicaptenzorg
- Afnemen CQI voor de GGZ
- Analyse van de exitvragenlijsten bij de jeugdzorg
- Organisatiebreed cliënttevredenheidsonderzoek door een externe partij (Effactory)

Het kwaliteitskader gehandicaptenzorg laat zien dat Triade op alle kwaliteitsdimensies overeenkomstig met of hoger scoort dan het landelijk gemiddelde. Op alle dimensies scoort triade gemiddeld of hoger. Op een aantal dimensies (risico op verslaving, risico op seksueel misbruik, epilepsie, gehoor en visus) zijn echter wel verbeteringen mogelijk. Het gaat dan vooral om verbeteringen op het correct registreren in het ondersteuningsplan en de adequate analyse hiervan. Voor 2013 worden voor deze punten verbeterplannen uitgevoerd. Uit de CQI-GGZ, de exitvragenlijsten voor de Jeugdzorg en het organisatiebrede cliënttevredenheidsonderzoek komt naar voren dat de cliënten tevreden zijn over de begeleiding door de persoonlijk ondersteuner. Cliënten en ouders/wettelijk vertegenwoordigers voelen zich serieus genomen en er wordt goed omgegaan met

de persoonlijke zorgvraag van cliënten. Verbeterkansen liggen op het gebied van de communicatie en afhandeling van klachten. In 2012 is op basis van deze drie cliëntervaringsmetingen een verbeterplan gemaakt, dat in de kaderbrief van 2013 wordt uitgezet in te nemen acties.

Veiligheid

Organisatiebreed heeft Triade een integrale veiligheidsmatrix opgesteld, waarin de belangrijkste risico's van de organisatie beschreven zijn op de deelgebieden cliëntveiligheid, medewerkersveiligheid, organisatieveiligheid en veiligheid van middelen & materialen (zie hoofdstuk 5.1).

Op individueel cliëntniveau wordt voor iedere cliënt in het ondersteuningsplan aangegeven welke risico's de cliënt loopt, hoe groot dit risico is en welke maatregelen genomen worden om dit risico zo veel mogelijk te beperken. In de jaarlijkse ondersteuningsplanbespreking komt het risicoprofiel aan de orde.

In het kader van de brandveiligheid is voor iedere locatie een veiligheidsregister opgesteld. De afdeling Huisvesting controleert jaarlijks of de veiligheidsregisters correct worden geïmplementeerd. Iedere twee jaar worden technische controles op veiligheid uitgevoerd.

In 2012 is Triade gestart met het inventariseren in hoeverre Triade voldoet aan NEN 7510, een norm voor informatiebeveiliging. In 2013 wordt een project gestart om deze norm te implementeren binnen Triade.

5.3.2 Kwaliteit van zorg - Jeugdzorg

Triade werkt vanuit een integraal kwaliteit & veiligheidsbeleid. Daar hoort bij de HKZ-certificering, toepassing van de Meldcode huiselijk geweld, Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) voor alle medewerkers en halfjaarlijkse rapportage aan de inspectie Jeugdzorg die beantwoordt aan de eisen op het gebied van toezicht op incidenten en het signaleren van kindermishandeling. In 2012 zijn de kwaliteit & veiligheids-eisen verder geïmplementeerd binnen de werkprocessen van divisie Jeugd. Medewerkers weten te werken met de verschillende instrumenten, analyses en verbeteracties worden geformuleerd volgens de PDCA-cyclus. Er wordt gewerkt met de PRISMA methode.

De prestatie-indicatoren in de Jeugdzorg stellen Triade in staat haar prestaties "langs de lat" te leggen, en zo nodig bij te stellen. Op de indicatoren Doelrealisatie en Exitvragenlijst scoort Triade in 2012 onverminderd hoog.

De prestatie-indicatoren verantwoordt Triade niet via DigiMV. Triade heeft getoetst op de prestatie-indicatoren via de richtlijnen van SEJN, maar niet de SEJN score (rood, geel, groen) toegepast. De uitkomsten van de prestatie-indicatoren zijn aan de provincie overlegd.

In 2012 is de *STEP (Standaard Taxatie Ernst Problematiek)* geïmplementeerd op de werkvloer en geïntegreerd in het cliëntregistratiesysteem Plancare. De STEP meet de prestatie-indicatoren *Vermindering Ernst Problematiek* en *Zwaarte vervolghulp* en vormt een maat voor de effectiviteit van de hulp. De gegevens zijn eenvoudig te genereren uit de systemen voor managementinformatie.

De methodiek Gezin Centraal is goed geïmplementeerd in het jeugdzorgaanbod van Triade. De resultaten van de positieve oplossingsgerichte manier van werken van deze methodiek worden steeds meer zichtbaar. De hulp kan eerder worden afgerond omdat de doelen zijn behaald. Gezinnen geven een relatief hoge tevredenheid aan.

Triade heeft een 24-uurs zorgaanbod ontwikkeld voor moeders met een lichte verstandelijke beperking of voor tienermoeders die met hun baby's zijn aangewezen op Jeugdzorg. In 2012 is de methodische verdieping verder vorm gegeven met behulp van theorie in de praktijk van het Moeder en Kindhuis. De hulpverlening integreert twee verschillende methodieken die binnen Triade worden toegepast (Gezin Centraal en BOL/EIM). De invoering daarvan is in 2012 voltooid.

Triade heeft in 2012 deelgenomen aan wetenschappelijk onderzoek gericht op de effectiviteit van bovengenoemde methodieken:

- Het programma Gezin Centraal is opgenomen in de Databank effectieve jeugdinterventies (theoretisch goed onderbouwd). Voor een volgende stap op de Effectladder voert Praktikon een uitgebreid evaluatieonderzoek uit bij 5 organisaties, waaronder Triade.
- Triade neemt deel aan een grootschalig onderzoek Generaties 2 van de Vrije Universiteit Amsterdam. Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van succesfactoren in de behandeling van risicovol ouderschap en intergenerationele overdracht van problematiek ten einde evidence based methodieken te kunnen ontwikkelen gericht op deze doelgroep.

De hulp aan kinderen met hechtingsproblematiek in gezinshuizen en (dag)behandeling van Triade vraagt veel van medewerkers. Nog te vaak loopt de plaatsing van een kind met hechtingsproblematiek niet volledig naar wens. Het is lastig om kinderen met ernstige hechtingsproblematiek een langdurige plek te bieden waarin zij zich goed ontwikkelen. Vaak is inzet van behandeling door de kinder- en jeugdpsychiatrie nodig als aanvulling op de door ons geboden jeugdzorg.

5.4 Klachten

Op grond van de Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector (WKCZ), de Wet Bijzondere Opnemingen in de Psychiatrische Ziekenhuizen (wet BOPZ) en de Wet op de Jeugdzorg zijn zorgaanbieders verplicht over een regeling te beschikken voor de behandeling van klachten.

Triade heeft daartoe een onafhankelijke (externe) klachtencommissie ingesteld conform de wettelijke eisen. Triade stelt de klachtencommissie de middelen en faciliteiten ter beschikking die nodig zijn voor de uitvoering van haar taken. De klachtencommissie wordt door Triade secretariaal ondersteund.

In 2012 heeft Triade de klachtenregeling geëvalueerd en herzien. De nieuwe klachtenregeling beschrijft zowel de interne afhandeling van ontevredenheidsuitingen van cliënten als de formele klachtenbehandeling door een onafhankelijke klachtencommissie. Een klachtenfunctionaris is eerste aanspreekpunt voor cliënten die ontevreden zijn of die een klacht hebben. Deze functionaris begeleidt de cliënt tijdens de in- of externe klachtenbehandeling. De klachtencommissie en de centrale cliëntenraad hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de nieuwe integrale klachtenregeling.

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

In 2012 zijn er bij de klachtencommissie van Triade tien klachten ingediend. Drie klachten zijn ingetrokken; een klacht is niet ontvankelijk verklaard. Van de klachten die door de klachtencommissie zijn behandeld, zijn vijf klachten gegrond verklaard en een klacht ongegrond.

Bij drie gegronde klachten was er sprake van een onvoldoende en niet eenduidige communicatie door Triade met ouders/wettelijk vertegenwoordigers. Een van deze klachten omvatte tevens de schijn van belangenverstremgeling bij gescheiden ouders. Een klacht betrof het ontbreken van beleid voor vervanging van inventaris en een klacht betrof het ongeoorloofd betreden van een woonruimte van een cliënt door derden.

	Adviezen klachtencommissie	Maatregelen Triade
1	Adequater reageren op bezorgdheid van wettelijke vertegenwoordigers/ouders	Scholing medewerkers in omgang en communicatie met ouders.
2	Belangenverstremgeling medewerkers bij gescheiden ouders (deels gegrond)	Beleid omgaan met gescheiden ouders is aangescherpt. Medewerkers zijn geïnstrueerd.
3	Geen eenduidige communicatie naar gescheiden ouders.	Zie 2.
4	Ontbreken van beleid vervanging inventaris.	CVZ-beleid wordt gehanteerd. Triade ontwikkelt eigen beleid. Met de betreffende cliënt zijn afspraken gemaakt over incidentele vervanging.
5	Ongeoorloofd betreden van een woonruimte van een cliënt door derden (onderhoudsbedrijf).	Afspraken gemaakt met cliënt en medewerkers over het betreden van de woonruimte door derden.

Op 30 mei is de jaarbijeenkomst van de klachtencommissie gehouden. Hierbij is de bestuurder aangesloten. Het verslagjaar 2011 is besproken en de klachtencommissie heeft de nieuwe integrale klachtenregeling goedgekeurd.

Klachten jeugdzorg

De klachtenafhandeling van jeugdzorgcliënten in 2012 is apart georganiseerd. Klachten van cliënten uit de AWBZ vallen onder de klachtenregeling van Triade. Klachten van cliënten met een jeugdzorgindicatie worden behandeld in de sectorale klachtencommissie voor de jeugdzorg in Flevoland die provinciaal opereert, de klachtencommissie Zorgaanbieders Jeugdzorg. Deze commissie bestaat uit vijf onafhankelijke leden, die niet werkzaam of werkzaam geweest zijn bij of voor een van de jeugdzorgaanbieder. De leden worden benoemd, geschorst en/of ontslagen door de gezamenlijke directies van Triade, Nieuw Veldzicht en Vitree. De commissie heeft een jurist als voorzitter en minimaal één lid die als gedragswetenschapper, kinder- of jeugdpsychiater, kinderarts of maatschappelijk werkende is. De commissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

De werkzaamheden van de klachtencommissie worden verricht conform het reglement dat voldoet aan de eisen gesteld in art. 68, lid 2 van de Wet op de Jeugdzorg. De klachtencommissie informeert binnen zes weken na ontvangst van de klacht de klager, degene over wie is geklaagd en, indien dit niet dezelfde persoon is, de stichting of de zorgaanbieder, schriftelijk en met redenen omkleed over haar oordeel over de gegrondheid van de klacht, al dan niet vergezeld van aanbevelingen. Indien deze termijn niet haalbaar is, stelt de klachtencommissie klager en beklagde schriftelijk op de hoogte binnen welk termijn wel advies wordt uitgebracht. Klager en beklagde worden in de gelegenheid gesteld mondeling of schriftelijk een toelichting te geven.

In 2012 zijn er drie klachten van jeugdzorgcliënten van Triade ontvangen door deze klachtencommissie. Eén klacht is behandeld door de klachtencommissie en is ongegrond verklaard. Een klager heeft na een bemiddelend gesprek met de klachtencommissie en de zorgaanbieder aangegeven dat de klacht wordt teruggetrokken van formele klachtenafhandeling. De derde klager is uitgenodigd voor een gesprek met de zorgaanbieder; de klager heeft na twee uitnodigingen nog niet gereageerd.

In 2013 wordt de behandeling van alle klachten (AWBZ en Jeugdzorg) ondergebracht bij één onafhankelijke klachtencommissie van Triade.

5.4.1 Cliëntvertrouwenspersoon

Het is voor cliënten of wettelijk vertegenwoordigers niet altijd eenvoudig om hun rechten te kennen en te begrijpen. Daarom heeft Triade een cliëntvertrouwenspersoon. Cliënten of wettelijk vertegenwoordigers kunnen bij hem terecht. Hij biedt een luisterend oor en informeert mensen over hun rechten. Verder adviseert hij over te ondernemen stappen.

De cliëntvertrouwenspersoon is onafhankelijk en partijdig, dat wil zeggen dat hij aan de kant van de cliënt staat. De vertrouwenspersoon heeft geheimhoudingsplicht en de ondersteuning is altijd tijdelijk. Hoe de cliënt de situatie beleeft, is het uitgangspunt. De cliëntvertrouwenspersoon gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid en mondigheid van de cliënt. De cliënt spreekt met de cliëntvertrouwenspersoon af welke ondersteuning hij krijgt.

Triade maakt gebruik van verschillende cliëntenvertrouwenspersonen. Voor cliënten met een ABWZ-indicatie heeft Triade een cliëntvertrouwenspersoon in dienst. Voor de Jeugdzorg is het uitvoeren van deze taak belegd bij het CMO (voorheen AKJ,

Advies en Klachtenbureau Jeugdzorg). Een vertrouwenspersoon bezoekt structureel de verblijfsgroepen Jeugdzorg. Bij aanvang van de zorg worden cliënten mondeling geïnformeerd over de cliëntvertrouwenspersoon. Tevens staat in de informatiemap die cliënten bij aanvang van de zorg krijgen, uitleg over de cliëntvertrouwenspersoon.

Jaarlijks stelt de cliëntenvertrouwenspersoon een verslag op en doet hij aanbevelingen. In 2012 heeft de vertrouwenspersoon de volgende aanbevelingen gedaan:

Aanbeveling	Maatregel
Werkwijze opstellen voor verhuizing van de cliënt waarin is opgenomen op welke wijze de wensen/belangen van de cliënt – met de cliënt of zijn vertegenwoordiger – worden geïnventariseerd en bewaakt en hoe de cliënt wordt begeleid tijdens en na de verhuizing. Onderdeel hiervan is een evaluatie van het ondersteuningsplan aangepast op de nieuwe woonsituatie.	Ontwikkelen & Implementeren werkwijze begeleiden cliënt bij verhuizing.
Op alle werk- en dagbestedingslocaties een vorm van regulier werkoverleg invoeren; op alle woonlocaties vindt minimaal maandelijks een huiskameroverleg plaats.	Clustermanagers met ondersteuning van coördinator cliëntmedezeggenschap en cliëntcoaches
Op locaties zijn individuele afspraken met cliënten op een vaste plek geregistreerd en terug te vinden voor alle (flex)medewerkers.	Instructie/werkwijze vastleggen individuele afspraken cliënten op locatie

5.5 Personeelsbeleid

Werving personeel

In 2012 is het aantal opengestelde vacatures ten opzichte van het voorgaande jaar/jaren afgenomen (in 2012 totaal 71 en in 2011 103). Ook het extern werven is minder geworden, 33 keer (in 2011, 42 keer). In juni 2012 is het Werving & Selectie programma "Roos" geïmplementeerd om de administratieve lasten tijdens de wervings- en selectieprocedure te verlichten en het proces beter te monitoren

Functiehuis

In 2012 is het project "Een nieuw functiehuis voor Triade" van start gegaan. Na de voorbereidende fase, waarin de visie, de uitgangspunten en formats voor functiebeschrijvingen zijn ontwikkeld, zijn er voor de divisies en het centraal bureau deelprojecten van start gegaan. Ultimo het verslagjaar zijn de eerste functiebeschrijvingen naar de medewerkers verzonden. Naar verwachting wordt het project in het eerste kwartaal van 2013 afgerond.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

In het verslagjaar is een medewerkerstevredenheidonderzoek uitgevoerd. De centrale onderzoeksvraag was: "In welke mate zijn de medewerkers van Triade tevreden over hun werk?" Om deze vraag te beantwoorden is er een vragenlijst

opgesteld met de variabelen: werkkenmerken, autonomie, sociaal klimaat, werkomgeving, probleemhantering, welbevinden, relatie met directe leiding en emotionele belasting. Daarnaast is er een aantal achtergrondvariabelen meegenomen: dienstverband, functie, leeftijd, opleidingsniveau, bedrijfs onderdeel en leidinggevende. De medewerkers gaven een gemiddeld rapportcijfer van 7,2 voor het werken bij Triade. Er is een verbeterplan opgesteld met concrete acties op de gebieden leidinggeven, emotionele belasting en werkkenmerken. Het verbeterplan wordt in 2013 uitgevoerd.

Roosters en flexibele arbeid

Ultimo 2011 heeft Triade besloten centraal te gaan roosteren en de inzet van invalkrachten te centraliseren. Deze taken zijn belegd bij een onder de afdeling HR ressorterende afdeling personeelsplanning. In de 2^e helft van het verslagjaar is er een evaluatief onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van de nieuwe werkwijze en de resultaten als het gaat om de inzet van personeel, roosterbeleid en financiën. Er zijn diverse aandachtspunten naar voren gekomen met betrekking tot roosteren, arbeidsrechtelijke aspecten en aansturing van invalkrachten. Deze worden begin 2013 uitgewerkt in een concreet verbeterplan.

Opleidingsbeleid

In 2012 heeft Triade meer kunnen scholen door de toekenning van de zogeheten intensiveringmiddelen. De eerste prioriteit lag bij de scholingen en trainingen waaraan een wettelijke of een contractuele verplichting ten grondslag ligt. Daarnaast is de scholing, waarmee in 2011 een start is gemaakt in het kader van de strategische keuze voor vier begeleidingsmethodieken, voortgezet. In totaal hebben 733 medewerkers van Triade in 2012 een inhoudelijke scholing gevolgd op basis van een van de vier methodieken en 800 medewerkers volgden een andere vorm van scholing en/of training. Triade heeft aan de verplichting van de CAO Gehandicaptenzorg voldaan door 40 leerlingen in de zogeheten BBL-route en ongeveer 200 BOL/HBO stagiaires op te leiden.

Jaargesprekken

In 2012 hebben 771 jaargesprekken plaatsgevonden. Dit is 61% van het totaal (1273). In 2011 was het percentage nog 31%. De afspraak is dat alle medewerkers met uitzondering van de flexibele krachten eenmaal per jaar een jaargesprek hebben. Door vereenvoudiging van de systematiek en het maken van prestatieafspraken met leidinggevenden wordt er naar gestreefd om het percentage de komende jaren verder omhoog te brengen.

5.5.1 Kwaliteit van het werk

Verzuim

Het jaar 2012 is afgesloten met het behalen van de doelstelling rondom verzuim: een verzuimpercentage van 5,4%. Deze doelstelling is mede behaald door de inzet van een geheel nieuw beleid om het verzuim terug te dringen. Dit beleid is gericht op het actief benaderen van de verzuimende medewerker en de focus van het gesprek te leggen op de mogelijkheden tot het verrichten van arbeid en niet op de beperkingen die ontstaan door ziekte of ongemak. Dit nieuwe "activeringsbeleid" is breed gepresenteerd. In april 2012 startte het implementatietraject met een voorlichtingsbijeenkomst op alle locaties van Triade.

Triade heeft met een aantal zorgaanbieders (providersboog) afspraken gemaakt over snelle ondersteuning bij (dreigend) uitval van medewerkers. Het gaat dan om fysieke en psychische ondersteuning van de medewerker en de inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk.

Ook in het 2013 zal het implementatietraject zich voortzetten. Een volgende stap in het traject is het vergroten van de competenties van de leidinggevenden in hun gespreks- en coachingsvaardigheden. Daarnaast zal er gerichte aandacht zijn voor het onderwerp werkdruk.

Risico-inventarisatie & -evaluatie

2012 heeft grotendeels in het teken gestaan van het uitvoeren van de RI&E voor de divisie Wonen. Begin 2013 zal het RI&E-rapport worden opgesteld.

Voor de uitvoering van de RI&E is samenwerking gezocht met de afdeling Kwaliteit. Dit heeft er toe geleid dat de afhandeling van de knelpunten die zijn geconstateerd tijdens de RI&E verwerkt worden in een volgsysteem. Hierdoor is monitoring mogelijk. De actualiteit van het plan van aanpak is opgenomen als Kritische Prestatie Indicator. De divisies rapporteren hierover in de periodieke managementrapportage. Hierdoor hebben we beter zicht op de actualiteit van de RI&E's .

In 2013 is het vergroten van de kennis en het draagvlak van arbo-gerelateerde onderwerpen binnen de organisatie een belangrijk aandachtspunt.

Fysieke belasting

Het doel van het beleid Fysieke Belasting is het voorkomen van fysieke overbelasting voor de medewerkers. Dit preventieve beleid levert een bijdrage aan het welzijn, de veiligheid en het tevredenheid bij de medewerkers. Door gebruik te maken van het til- en transferprotocollen en de checklist tilbanden/tilthermometer/rugradar is het beleid fysieke belasting goed geborgd binnen de organisatie. Voor alle cliënten op wie dit van toepassing is, is een tilprotol uitgewerkt. Divisie wonen en divisie DLW geven op een eenduidige manier uitvoering aan het beleid fysieke belasting. In alle managementteamvergaderingen is het beleid fysieke belasting besproken. Op elke locatie, waar sprake is van fysieke belasting van medewerkers, is een taakhouder ergocoach aangesteld. Daarnaast zijn ergocoach coördinatoren getraind, zodat deze op de juiste manier ondersteuning kunnen bieden aan de ergocoaches.

Vaccinatie beleid

Eind 2012 is de inhaalslag waarbij alle medewerkers in de directe zorg de mogelijkheid tot vaccineren voor hepatitis B is geboden, afgerond. Alle medewerkers zijn beschermd tegen hepatitis B of hebben een afstandsverklaring getekend. Deze gegevens zijn geregistreerd in het personeelssysteem (ruim 90 % van de medewerkers in de directe zorg is beschermd). Nieuwe medewerkers ontvangen bij in diensttreding een uitnodiging voor het vaccinatietraject. Wanneer zij besluiten hier geen gebruik van te maken, ondertekenen zij een afstandsverklaring en maken zij kenbaar reeds beschermd te zijn of bewust niet beschermd te willen worden tegen hepatitis B. Alle stagiaires zijn gevaccineerd bij het begin van de stage. Vrijwilligers en flexmedewerkers wordt de mogelijkheid geboden om zich te laten beschermen.

Kwaliteit van het werk - Jeugdzorg

In 2012 is de hulpverlening van divisie Jeugd verder verschoven in de gewenste richting dichterbij de leefwereld van kinderen en gezinnen. Het karakter van het werk is hierdoor meer ambulante. Jeugdige cliënten verblijven hierdoor korter en flexibeler bij Triade. Medewerkers vervullen vaak meerdere functies en zijn flexibeler inzetbaar. Een pedagogisch medewerker kan bijvoorbeeld ook uitvoerder zijn van jeugdhulp. Voor kind en gezin is er dan één bekend gezicht. Maar bovenal versterken de hulp thuis en de hulp op de groep elkaar in positieve zin. Zo kunnen kind, gezin en hulpverlener de doelen samen sneller of eenvoudiger realiseren. De hulp vormt immers een logisch geheel.

Het werken in trajecten is verder doorgevoerd en verfijnd in 2012. Een goede zorglogistiek is de basis. Triade besteedt hier veel aandacht aan en loopt voorop als het gaat om de inrichting van de systemen. Efficiënte inzet van middelen en slimmer werken binnen teams dragen hieraan bij. In 2012 is via zgn. doorpakdagen een hogere productiviteit bij ambulante medewerkers Jeugdzorg bewerkstelligd.

In 2012 is Triade gestart met de voorbereiding van de professionalisering in de Jeugdzorg. Dit in aansluiting op de landelijke ontwikkelingen op dit gebied vanuit Jeugdzorg Nederland. Registratie in een beroepsregister Jeugdzorg voor jeugdhulpverleners en gedragsdeskundigen maakt hiervan onderdeel uit. Triade is goed voorbereid op de invoering van de registratieplicht zodra de wetgeving hiertoe verplicht.

5.6 Financieel beleid

5.6.1 Algemeen financieel beleid

Het financieel beleid van Triade beoogt een gezond eigen vermogen te bereiken van minimaal 15%. Uitgangspunt is een rendement op de zorgexploitatie van minimaal 2,5% per jaar. Een rendement > 2,5% wordt als noodzaak gezien vanwege de toenemende risico's waar zorgorganisaties de komende jaren gezien de stelselwijzigingen mee te maken krijgen.

De huisvesting- en zorgexploitatie kennen gescheiden kasstromen. Het resultaat op huisvesting wordt bestemd voor de transitie van de vastgoedportefeuille ter voorbereiding op de stelselwijzigingen, in het bijzonder het scheiden van wonen en zorg. Voor specifieke knelpunten in de vastgoedportefeuille wordt een voorziening gevormd.

Om de continuïteit van de zorg te kunnen blijven borgen, hanteert Triade als uitgangspunt dat alle geleverde zorg/diensten betaald dienen te worden. Voor verblijf AWBZ zorg in natura geeft het CVZ richtlijnen. Wat wordt er vanuit de AWBZ betaald en wat is voor rekening van de cliënt? Bij Triade is de uitvoering niet uniform en voor een aantal categorieën niet in lijn met het beleidsuitgangspunt. In 2012 is daarom het project "Wie betaalt wat?" gestart en begin 2013 is het adviesrapport gereed. De implementatie van het beleid vindt lopende 2013 plaats.

Positie op balansdatum

Voor 2012 is het resultaat op € 2 miljoen begroot. Met het gerealiseerde resultaat van € 3,25 miljoen is Triade ruimschoots geslaagd in het behalen van de doelstelling.

De budgetratio in 2012 komt uit op 12,12 %. De budgetratio is ten opzichte van 2011 (9.8%) met 2,32 % verbeterd. De balansratio (eigen vermogen gerelateerd aan het balanstotaal) stijgt met 3,26% van 12,23% in 2011 naar 15,49 % in 2012.

In 2012 begon Triade met een kwantitatieve onderproductie verblijf. De negatieve effecten hiervan werden gecompenseerd door prijseffecten. Lopende 2012 is de deze onderproductie verblijf teruggebracht. Ambulante zorg is afgesloten met een onderproductie op hoeveelheid dat is veroorzaakt door de terugloop van logeren. De productie dagbesteding op hoeveelheid is in lijn met de begroting. Overall zijn de opbrengsten ruim boven de begroting uitgekomen. De opbrengsten en kosten zijn in balans en steeds meer voorspelbaar.

5.6.2 Toekomstverwachtingen

Triade verwacht voor 2013 een stijging van het begrote exploitatieresultaat. Voor 2012 was een resultaat van € 2 miljoen begroot. Gezien de omzetstijging is een hoger absoluut resultaat nodig om aan een rendement > 2,5% te voldoen. Concreet is er een positief resultaat van € 2,5 miljoen voor 2013 begroot.

Met de voor 2013 begrote stijging van productie en door kostenreductie kunnen naar verwachting het wegvallen van de financiële middelen voor zorgintensivering en een deel van het verlies op cliëntenvervoer, opgevangen worden.

Voor de komende jaren zal de ontwikkeling van de opbrengsten in grote mate afhankelijk zijn van de mate waarin Triade in staat is te anticiperen op de stelselwijzigingen.

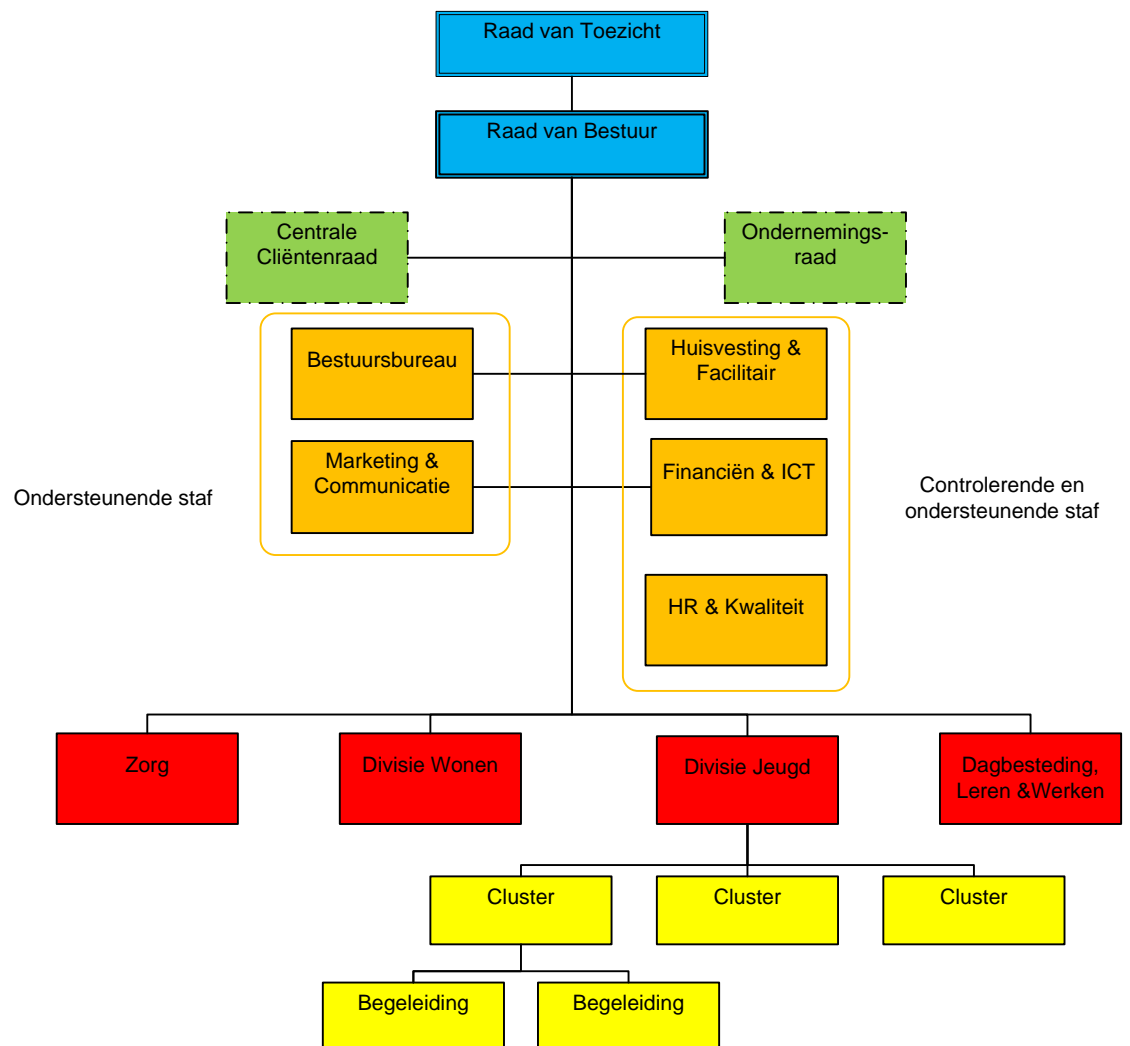
Nieuwe initiatieven en projecten worden getoetst op de bijdrage die ze leveren aan de beweging die Triade in het kader van de stelselwijzigingen wil maken en de ruimte die daarvoor in de exploitatie/bestemmingsreserve en financieringsstromen

beschikbaar is. Projecten worden - waar van toepassing - getoetst aan de contracteerruimte. En projecten worden - zowel individueel als in samenhang - doorberekend op kasstromen van de zorg- en huisvestingsexploitatie, bedrijfswaarde en financieringsbehoefte.

Triade houdt in haar beleid voor aanname personeel rekening met de stelselwijzigingen. In de eerste helft van 2013 worden de mogelijke gevolgen van de stelselwijzigingen in relatie tot de flexibiliteit van de personele organisatie in verschillende scenario's uitgewerkt.

Bijlage 1

Organisatiestructuur Triade December 2012



Bijlage 2

Lijst met afkortingen

AO/IC	Administratieve Organisatie en Interne Controle
ASH	Ambulante Spoedeisende hulp
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BOPZ	Bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen (wet)
BZW	Begeleid zelfstandig wonen
CIBG	
CCR	Centrale cliëntenraad
ESF	Europees Sociaal Fonds
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
IPT	Intensieve Pedagogische Thuiszorg
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen
NVZD	Nederlandse Vereniging van Zorgdirecteuren
VG	Verstandelijk Gehandicaptenzorg
VVT	Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg
WBP	Wet bescherming persoonsgegevens
WGBO	Wet op de geneeskundige behandelingsovereenkomst
WKCZ	Wet klachtrecht cliënten zorgsector
WMCZ	Wet medezeggenschap cliënten zorgsector
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WTZI	Wet toelating zorginstellingen
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
ZIN	Zorg in Natura