



Jaarverslag Stichting Trimenzo 2014

versie: 6.0
documenteigenaar: H.J. van Essen
datum vaststelling: 18 mei 2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	2
2. Algemene informatie.....	4
2.1 Juridische structuur.....	4
2.2 Interne organisatie en bezetting.....	4
2.3 Kernactiviteiten: producten, diensten en geografische gebieden.....	4
2.3.1 AWBZ.....	4
2.3.2 WMO.....	4
2.3.3 Diensten.....	4
2.3.4 Werkgebied.....	5
2.4 Doelstelling en missie.....	5
2.5 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid.....	5
2.5.1 Governance Code.....	5
2.5.2 Wet op de Ondernemingsraden.....	6
2.5.3 Cliëntenraden.....	6
2.5.4 Planning & Control - Strategisch beleid.....	6
2.5.5 HKZ Certificatie.....	6
2.5.6 Controleverklaring.....	7
2.5.7 Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg en cliënttevredenheid.....	7
3. Financiële informatie.....	7
3.1 Resultaat en vermogen.....	7
3.2 Ontwikkelingen in het resultaat.....	7
3.3 Investerings.....	9
3.4 Financiering en liquiditeit.....	9
4. Voornaamste risico's en onzekerheden.....	9
4.1 Strategie en risicomanagement.....	9
4.2 Operationeel: processen en geïntegreerd risicobeheersingsysteem.....	9
4.3 Medewerkers.....	9
4.4 ICT.....	10
4.5 Financieel.....	10
4.6 Financiële verslaglegging.....	11
4.6.1 Waardering vastgoed.....	11
4.6.2 Huur of leasing van onroerend goed.....	11
4.7 Wet- en regelgeving.....	11
4.7.1 Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WNT).....	11
5. Financiële instrumenten.....	11
6. Toepassing van gedragscodes.....	12
7. Maatschappelijke aspecten van het ondernemen.....	12
7.1 Milieuaspecten.....	12
7.2 Reorganisatie Trimenzo WMO B.V.....	13
7.2.3 Scholing.....	13
7.2.4 Ziekteverzuim.....	13
7.3 Economische aspecten.....	13
8. Onderzoek en ontwikkeling.....	13
9. Toekomst.....	14
10. Bijlage: Jaarrekening Trimenzo 2014.....	15

1. Inleiding

Het jaar 2014 was voor vrijwel alle zorginstellingen in Nederland een heftig transitiejaar, zo ook voor Trimenzo. De overheid zette in op groei van de eigen kracht van haar burgers en beoogde daarmee tevens een vermindering van de jarenlange autonome groei van de kosten van de gezondheidszorg. Instrumenten die daarbij gehanteerd worden zijn overheveling van bepaalde zorgonderdelen naar de gemeente, zoals de persoonlijke verzorging en begeleiding, en een afname van de intramurale zorg. Dit laatste door alleen vanaf zorgzwaartepakket ZZP4 nog toegang te verlenen tot de intramurale zorginstellingen. De gemeentes kondigden daarnaast een bezuiniging aan op de huishoudelijke zorg. Om de processen in goede banen te leiden werd de functie wijkverpleegkundige weer in ere hersteld en zouden er groeimogelijkheden komen voor deze functie, bekostigd via de zorgverzekeringswet. Er werd besloten de wijkverpleging op te splitsen in S1- en S2-wijkverpleegkundigen. Kenmerkend aan S1 is dat het gaat om activiteiten die het medische en sociale domein verbinden, waarbij het bijvoorbeeld kan gaan om deelname aan het sociale wijkteam. Bij de S2 bestaan de werkzaamheden uit het verrichten van verpleegkundige en verzorgende handelingen die betrekking hebben op de zorg voor individuele cliënten. Het gaat hier om taken als indiceren, stimuleren, signaleren en coördineren voor patiënten die in zorg zijn. De gemeente Voorst stelde twee S2-wijkverpleegkundigen aan. Betreffende de bezuinigingen in de huishoudelijk zorg koos de gemeente Voorst ervoor om bij alle cliënten de hulp met 1/3 te verminderen. Een deel van deze zorg kan in de komende jaren middels een voucher particulier teruggekocht worden, waarbij de gemeente vanuit een extra budget van de Staatssecretaris een bedrag van €12,50 per uur bijdraagt. Bij Trimenzo maakten 200 van de circa 400 huishoudelijke hulpcliënten gebruik van deze regeling.

In december 2013 werd het strategisch beleidsplan 2014-2016 van Trimenzo vastgesteld door de Raad van Toezicht. Dit plan kwam tot stand na diverse voorbereidende gespreksrondes met cliëntenraden, medewerkers, vrijwilligers, de ondernemingsraad en stakeholders en vormde de basis voor een drietal scenario's, waarbij Trimenzo uiteindelijk voor één scenario gekozen heeft. In 2014 heeft Trimenzo het gekozen scenario tot uitvoering gebracht. Bij dit scenario blijft het pas geopende nieuwe woonzorgcentrum het Grotenhuis opengesteld voor verzorgingshuiszorgcliënten, zij het dan met zorgzwaartepakket ZZP4 en hoger. Trimenzo is voornemens deze locatie te ontwikkelen tot somatisch verpleeghuis. De Martinushof wordt langzamerhand omgebouwd naar een locatie met woongroepen voor dementerenden. De eerste twee groepen werden in 2013 geopend en Trimenzo ontving hiervoor de capaciteit en de BOPZ-erkenning. De volgende twee groepen werden in 2014 gerealiseerd. En na een pauzejaar in 2015 is het streven in 2016 wederom twee groepen te realiseren. Tot slot werd in de Benring samen met woningcorporatie Habion (eigenaar van het pand) een experiment gestart. Dit had als resultaat dat begin 2014 een beleidsplan getekend werd met de titel: 'de Benring een 2e jeugd'. Hierbij is gekozen voor een flexibel model. In de Benring kunnen ouderen met of zonder verblijfsindicatie wonen. In de daarnaast gelegen aanleunwoningen wonen jongeren die ook meehelpen in het woonzorgcentrum. Daarnaast is een begin gemaakt met de oprichting van de Woonzorgcoöperatie Voorst e.o. die een rol speelt in de exploitatie van de ontmoetingsruimte, de woningtoewijzing en het verenigingsleven in de Benring.

In 2014 is Trimenzo gestart met het leveren van zorg en diensten aan de bewoners van locatie De Nieuwenhof in Voorst, waar sprake is van scheiden van wonen en zorg in combinatie met een servicepakket.

Daarnaast wordt samen met een externe partner landgoed het Hunderen ontwikkeld als huis voor mensen met geheugenproblemen. De verbouwing start begin 2015 en de eerste cliënten kunnen hier naar verwachting in september 2015 gaan wonen.

In het gekozen scenario van het strategisch beleidsplan zijn de thuiszorgmogelijkheden sterk uitgebreid. Er zijn meer (wijk)verpleegkundigen aangesteld en er is in 2014 veel

georganiseerd op het gebied van deskundigheidsbevordering. De relatie met ziekenhuizen, huisartsen en de lokale welzijnsorganisatie Mens en Welzijn is mede hierdoor verstevigd. Daarnaast kiest Trimenzo voor een grote mate van zelfsturing, geboden middels kleine wijkgerichte teams. De functies zorgmanager en teamleider zijn opgeheven. Hiervoor in de plaats zijn teamcoaches aangesteld, die de zelfsturende teams gaan ondersteunen. Het werkgebied is verdeeld in twee regio's, elk onder leiding van een manager Wonen & Zorg. Al deze veranderingen zijn met ondersteuning van een coach vanuit het landelijke programma 'In voor Zorg' in 2014 voorbereid. In 2015 worden deze geïmplementeerd. Met ondersteuning van deze coach is tevens een gastvrijheidsvisie opgesteld, waarmee o.a. de vitaliteit van cliënten wordt gestimuleerd. Ook dit wordt in 2015 tot uitvoering gebracht.

Het hoge tempo waarin dergelijke ingrijpende veranderingen doorgevoerd moesten worden, veroorzaakte onzekerheid bij cliënten en familieleden, medewerkers en vrijwilligers. Trimenzo heeft getracht hier zo veel en open mogelijk over te communiceren met cliënten, medewerkers, stakeholders en via de media. Trimenzo koos voor een snelle maar heftige transitie. Hier zijn ook veel kosten aan verbonden. Banken waren niet meer bereid om onder deze onzekere omstandigheden in de zorg te gaan investeren. De gehele transitie moest daardoor vanuit de reserve aanvaarbare kosten gefinancierd worden. Zichtbaar in de jaarrekening als een flink tekort, maar feitelijk dus een investering in de toekomst. De verwachting is dat de organisatie in 2015 in de nieuwe vorm een goed woonzorgalternatief biedt voor de inwoners van Voorst en omgeving, er van uitgaande dat een 'betrouwbare overheid' geen nieuwe wendingen zal ingaan die niet verenigbaar zijn met de ingezette transitie.

Gedurende alle veranderingen is hard gewerkt door medewerkers, vrijwilligers, management en staf. Trimenzo zag haar zorgvolume in 2014 wederom flink groeien, hetgeen een teken is dat veel inwoners van de gemeente Voorst kiezen voor een lokale (zorg)organisatie.

Hartelijk dank aan alle hardwerkende medewerkers en vrijwilligers, maar ook aan alle cliënten voor hun steun aan deze veranderende organisatie. De slogan van de organisatie 'samen met u' is gericht op de zorg en dienstverlening, maar blijkt in 2014 ook volledig op te gaan voor het reorganisatieproces. We mochten hierin veel ondersteuning van inwoners van Voorst en de gemeente ervaren.

Henk Jan van Essen MMO
directeur-bestuurder

2. Algemene informatie

2.1 Juridische structuur

De rechtsvorm van Trimenzo is een stichting. Onder deze stichting ressorteren drie besloten vennootschappen, te weten Trimenzo AWBZ B.V., Trimenzo WMO B.V. en Trimenzo Diensten B.V.

2.2 Interne organisatie en bezetting

Stichting Trimenzo kent een Raad van Toezicht, een Raad van Bestuur (directeur-bestuurder) en een managementteam.

De Raad van Toezicht legt de aansturing van de organisatie binnen het vastgelegde beleid neer bij de Raad van Bestuur. De directeur-bestuurder geeft leiding aan de managers Wonen & Zorg, die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van hun regio.

Trimenzo heeft een ondernemingsraad en een cliëntenraad.

2.2.1 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	2014	2013
	Aantal/bedrag	Aantal/bedrag
Cliënten		
Aantal plaatsen AWBZ-verblijf (capaciteit)	174	176
Aantal intramurale cliënten	147	163
Aantal extramurale cliënten	672	606
Productie		
Aantal intramurale verzorgingsdagen	53.889	60.757
Aantal uren extramurale productie	53.644	43.547
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst	420	444
Aantal FTE personeelsleden in loondienst	196,92	196,88
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten	13.532.982	13.474.277
Waarvan wettelijk budget aanvaardbare kosten	11.422.220	11.172.160
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	2.110.762	2.302.117

2.3 Kernactiviteiten: producten, diensten en geografische gebieden

Trimenzo levert de volgende producten en diensten:

2.3.1 AWBZ

- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Behandeling
- Begeleiding
- Verblijf

2.3.2 WMO

- Huishoudelijke verzorging (HV-1)
- Huishoudelijke verzorging (HV-2)

2.3.3 Diensten

Voor haar particuliere zorg & diensten levert Trimenzo verschillende producten zoals verzorging, huishoudelijke hulp, personenalarmering, zorgopvolging na alarmering, begeleiding en bemiddeling.

2.3.4 Werkgebied

Het werkgebied van Trimenzo is de gemeente Voorst en haar directe omgeving. De gemeente Voorst bestaat uit twaalf kernen, te weten: Bussloo, De Vecht, Klarenbeek, Steenenkamer, Posterenk, Nijbroek, Terwolde, Teuge, Twello, Voorst, Wilp en Wilp-Achterhoek.

Trimenzo is werkzaam in Zorgkantorregio Midden-IJssel.

2.4 Doelstelling en missie

In de statuten van stichting Trimenzo staat de doelstelling als volgt omschreven:

De stichting heeft als instelling van weldadigheid of algemeen nut uitsluitend of nagenoeg uitsluitend ten doel om zonder winstoogmerk aan ouderen en andere zorg- en hulpbehoevenden huisvesting, zorg(diensten), verzorging en/of verpleging te verschaffen en/of te doen verschaffen, alles in de ruimste zin.

De stichting staat open voor iedere oudere of andere verzorgings- en hulpbehoevende, ongeacht zijn of haar levensovertuiging of maatschappelijke beschouwing.

2.5 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

2.5.1 Governance Code

Trimenzo werkt volgens haar statuten met de Zorgbrede Governance Code. De Raad van Bestuur is samen met de Raad van Toezicht verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van de organisatie en voor de naleving van de principes van deze code.

De Raad van Toezicht werkt volgens de statuten van stichting Trimenzo zoals die zijn vastgesteld op 30 september 2010 en waarop op 22 juli 2013 een statutenwijziging heeft plaatsgevonden. Daarnaast werkt de Raad van Toezicht volgens het 'Reglement Raad van Toezicht stichting Trimenzo' dat is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht van 17 januari 2011; deze is samen met de profielschetsen geëvalueerd op 22 april 2013.

De leden van de Raad van Toezicht bezoeken vergaderingen van de ondernemingsraad en de cliëntenraad, volgen cursussen en nemen deel aan informatiebijeenkomsten en beleidsdagen. Op deze wijze is zij vanuit haar specifieke rol en positie een klankbord voor de directeur-bestuurder en kan kritisch, onafhankelijk en transparant te adviseren en waar nodig te controleren.

Er vindt jaarlijks een functioneringsgesprek plaats tussen de directeur-bestuurder en de voorzitter en een lid van de Raad van Toezicht. Daarnaast evalueert de Raad van Toezicht haar eigen functioneren in een besloten vergadering.

De Raad van Toezicht bestaat uit: mevrouw A.G.M. Vos-Leferink, mevrouw F.W. van den Brink-Hendriks, de heer E. van de Zedde, de heer S.H. Pen, de heer J. Aalbers en de heer A.H.H. Keukens.

Er is een auditcommissie bestaande uit mevrouw F.W. van den Brink-Hendriks en de heer E. van de Zedde. De selectiecommissie bestaat uit mevrouw A.G.M. Vos-Leferink, de heer A.H.H. Keukens en de heer S.H. Pen.

De heer E. van de Zedde is per 30 juni 2014 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht. De heer P. Frijhoff is per 1 januari 2015 benoemd als nieuw lid van de Raad van Toezicht.

De werkzaamheden van de leden van de Raad van Toezicht voor stichting Trimenzo waren in het verslagjaar onbezoldigd.

Ten aanzien van de bezoldiging van de directeur-bestuurder hanteert de Raad van Toezicht

de richtlijnen en het model van de Vereniging van Directies Zorginstellingen en de Vereniging Toezichhouders in de Zorg. De functie is gescoord conform de beloningscode van deze vereniging. Hierbij wordt jaarlijks de bezoldiging aangepast aan de generieke loonontwikkeling van de CAO VVT.

2.5.1.1 Overzicht belangrijkste besluiten Raad van Toezicht 2014

	Besluit
1.	Beoordelingsprocedure directeur-bestuurder wordt vastgesteld.
2.	Het aangepaste strategisch beleidsplan 2014-2016 wordt vastgesteld.
3.	De ontwerpplannen zorg en gastvrijheid worden vastgesteld.
4.	De Raad van Toezicht gaat akkoord met de samenwerking met Het Hunderen B.V.
5.	De Raad van Toezicht gaat akkoord met de notitie 'de Benring een tweede jeugd'.
6.	De Raad van Toezicht gaat akkoord met een opnamestop bij de Benring.
7.	De Raad van Toezicht gaat akkoord met de herziende meerjarenbegroting
8.	De huurovereenkomst de Benring/Habion wordt vastgesteld.
9.	De huurovereenkomst en vastgoedbeleid de Martinushof/Ijsseldal wordt vastgesteld.
10.	Het jaarplan en begroting, incl. investeringen en doorbelastingmodel Trimenzo 2015 worden vastgesteld.

2.5.2 Wet op de Ondernemingsraden

De directeur-bestuurder vertegenwoordigt de stichting als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden en in het overleg met de cliëntenraad.

Trimenzo heeft een ondernemingsraad waarin de medewerkers uit alle geledingen van de organisatie worden vertegenwoordigd. De ondernemingsraad wordt door Trimenzo ondersteund in haar functioneren door het aanstellen van een ambtelijk secretaris. In het verslagjaar zijn verschillende instemmings- en adviesaanvragen aan de ondernemingsraad voorgelegd en door hen besproken met de directeur-bestuurder en de manager P&O, welke zijn opgenomen in het jaarverslag van de ondernemingsraad. Tevens is de ondernemingsraad betrokken geweest bij de totstandkoming van het sociaal plan Trimenzo AWBZ B.V. 2014-2016 dat met de vakbonden CNV Publieke Zaak en NU'91 is overeengekomen.

2.5.3 Cliëntenraden

Er is één gezamenlijke cliëntenraad met een onafhankelijk voorzitter en een ambtelijk secretaris. Het management acht de cliëntenraad een volwaardige samenwerkingspartner. Op elke locatie is een locatiepanel aanwezig om ook de individuele cliënt te kunnen blijven horen.

2.5.4 Planning & Control - Strategisch beleid

Trimenzo heeft volgens haar in het kwaliteitssysteem vastgelegde Planning & Control Cyclus gewerkt.

De strategische koers is verwoord in de inleiding van dit jaarverslag. Kort samengevat komt het neer op de creatie van meer mogelijkheden voor scheiden van wonen en zorg, verpleeghuiszorg en thuiszorg, vergroten van ondersteuning bij eigen regie en eigen kracht van de cliënten en stimulatie van vitaliteit. Er werd daarbij gekozen voor zelfsturing vanuit kleine wijkgerichte teams als organisatieprincipe.

2.5.5 HKZ Certificatie

Het kwaliteitsbeleid van Trimenzo is erop gericht er voor te zorgen dat de zorg- en dienstverlening voldoet aan van tevoren gemaakte afspraken, welke zijn afgestemd op de vraag, wensen en verwachtingen van cliënten, opdrachtgevers, financiers en ketenpartners. Het kwaliteitsmanagementsysteem is opgebouwd conform wettelijke regelgeving en voorschriften van de Kwaliteitswet Zorginstellingen. Het systeem geeft inzicht in de kwaliteit van dienstverlening en het continue verbeteren hiervan. Trimenzo is HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) gecertificeerd.

2.5.6 Controleverklaring

Trimenzo voldoet voor 2014 aan de Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders en heeft een goedkeurende controleverklaring van accountant KPMG ontvangen.

2.5.7 Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg en cliënttevredenheid

Trimenzo werkt volgens de systematiek van het Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg. De resultaten uit de klantervaringen volgens de CQ-index tonen met het cijfer 7.7 voor het somatieke aspect en het cijfer 7.6 voor de psychogeriatrische afdeling, een relatief positief beeld van Trimenzo. Met het cijfer 8,8 voor de Thuiszorg & Hulp scoort Trimenzo boven het landelijk gemiddelde.

3. Financiële informatie

3.1 Resultaat en vermogen

Het resultaat over 2014 bedraagt € 0.9 miljoen negatief (2013 € 0.2 miljoen negatief) en het genormaliseerd resultaat is 0,6 miljoen negatief. Dit kan gezien worden als investering in de organisatie die omgebogen moest worden naar de nieuwe vereisten ingegeven door de transitie die de overheid heeft ingezet gekenmerkt door afbouw en verzwaring intramurale zorg, stimulatie scheiden wonen en zorg, afbouw huishoudelijke zorg bij de WMO en versterking c.q. deskundigheidsbevordering van de thuiszorg. Dit in combinatie met een moderniseringsproces t.b.v. een meer op vitalisering van de bewoners gericht zorgmodel en groei naar zelfsturende teams.

Het resultaat van het boekjaar is in mindering gebracht op het eigen vermogen. Door onttrekking van het behaalde resultaat aan het eigen vermogen is het eigen vermogen gedaald van € 2,4 miljoen ultimo 2013 naar € 1,5 miljoen ultimo 2014.

Een in de sector gebruikelijke ratio is de solvabiliteit. De manier om de solvabiliteit te beoordelen is het meten van de verhouding tussen het eigen vermogen en de omzet. Deze ratio is door het behaalde resultaat 2014 verder gedaald ten opzichte van voorgaand jaar. Van 17,5% naar 10,8%. De periode van 2012 tot en met 2014 heeft vooral in het teken gestaan van wijzigingen in de organisatiestructuur, waarbij er een meer “plattere” organisatiestructuur is neergezet. Een kenmerk hiervan is dat deze wijzigingen gepaard gaan met veel incidentele, personele kosten. Vanaf het jaar 2015 zijn de organisatie-wijzigingen doorgevoerd en is de verwachting het boekjaar weer met een positief resultaat af te sluiten.

Gezien de toenemende algemene risico's door bezuinigingen, marktwerking en de toename van de verantwoordelijkheden van instellingen met betrekking tot de kapitaallasten, is versterking van het eigen vermogen ook wenselijk. In de financiële sector wordt de solvabiliteitsratio vaak uitgedrukt in een percentage van het eigen vermogen met het balanstotaal. Dit ratio bedraagt in 2014 36,4% ten opzichte van 39,3% in 2013. Uitgaande van een toenemend risicoprofiel na wijziging van de bekostigingssystematiek, zullen de solvabiliteitseisen van externe financiers naar verwachting op termijn komen te liggen op een minimumgrens van 25%. Trimenzo voldoet op dit moment nog aan deze eis op basis van laatstgenoemde definitie.

3.2 Ontwikkelingen in het resultaat

De opvallendste zaken in de ontwikkeling van het resultaat betreffen:

- Het wettelijk budget is ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen met € 0,25 miljoen. Enerzijds is dit het gevolg van de realisatie van twee extra woongroepen voor dementerenden (zorg met behandeling) en een toename van de hogere ZZP's op de woonzorglocatie's (zorg zonder behandeling). Door de realisatie van de woongroepen voor dementerenden heeft Trimenzo verzorgingshuiscapaciteit moeten inleveren en heeft

zij gedurende de bouw te maken gehad met minder bezetting, maar wel met zwaardere zorg. Anderzijds is er een forse groei geweest in de extramurale zorgverlening ten opzichte van voorgaand jaar. De groei heeft zich voornamelijk voorgedaan in de persoonlijke verzorging.

- De niet gebudgetteerde zorgprestaties zijn ten opzichte van 2013 verder afgenomen met € 0,04 miljoen. Deze afname is hoofdzakelijk te verklaren door de daling van het aantal uren huishoudelijke verzorging, maar ook door een verschuiving van het aantal uren huishoudelijke zorg HH2 naar HH1 (ad. +/- € 92.000,-). Hierbij is een lager tarief van toepassing. Er is wel een toename gerealiseerd in het aantal uren zorgverlening met een PGB-budget (ad. + € 51.000,-) door uitbreiding van de zorgverlening op de locatie De Nieuwenhof.
- De overige bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2013 afgenomen met € 0,15 miljoen. De afname wordt grotendeels veroorzaakt door daling van de vergoeding van de aanleunwoningen. Eind 2013 zijn een aantal aanleunwoningen op het terrein van locatie het Grotenhuis gerenoveerd. Hierbij heeft iedere woning een eigen aansluiting gekregen voor energie, telefonie en kabel. De vergoedingen zijn als gevolg hiervan fors teruggelopen, maar uiteraard kenmerkt zich dit ook door lagere kosten.
- Toename van de personele lasten van € 0,6 miljoen ten opzichte van 2013 door een hogere verloning van het aantal FTE in de zorg (+10FTE). De hogere verloning is het gevolg van een toename in de extramurale zorguren en een verzwaring van de intramurale zorgvraag met een hoger deskundigheidsniveau. Daarnaast is krapte in de personele bezetting als gevolg van het hoge ziekteverzuim zoveel mogelijk opgevangen met eigen personeel (extra uren parttimers/oproepuren). Een groot gedeelte van deze extra uren is aan het einde van 2014 uitbetaald.
- De afschrijvingen zijn in 2014 toegenomen met circa € 0,15 miljoen door met name de activering van de domotica in de aanleunwoningen van het Grotenhuis en overige investeringen. In 2014 is er een vrijval geweest van volledig afgeschreven activa van € 0,38 miljoen.
- Per saldo een lichte daling in de overige bedrijfslasten met € 0,0036 miljoen ten opzichte van 2013.
 - De voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn gedaald door o.a. een algemene capaciteitsreductie en door het openen van twee afdelingen groepswonen voor dementerende in de locatie de Martinushof. Binnen deze afdelingen worden zelf de maaltijden bereid, hetgeen een daling betekent van het aantal ingekochte complete maaltijden.
 - De patiënt-en bewonersgebonden kosten zijn gestegen door de opening van twee extra afdelingen groepswonen voor dementerenden per 1 augustus en 1 oktober. De behandelkosten (inclusief medicijnverstrekking) worden vergoed in de ZZZP-prijs en dienen derhalve door Trimenzo te worden betaald.
 - De energiekosten zijn lager dan voorgaand jaar door lagere kosten als gevolg van eigen aansluitpunten bij de aanleunwoningen het Grotenhuis. Zie ook de toelichting bij de opbrengsten. In de energiekosten zijn ook afrekeningen opgenomen van de aannemer met betrekking tot de stroomvoorziening tijdens de bouw.
- De financiële baten en lasten in 2014 zijn afgenomen door een afnemende liquiditeit gedurende het jaar.

3.3 Investeringsen

De investeringen in het verslagjaar bedragen circa € 0,2 miljoen. De investeringen bestaan hoofdzakelijk uit investeringen inzake de (zorg)inrichting van de woongroepen voor dementerenden. Gedurende het jaar hebben er geen desinvesteringen plaatsgevonden.

3.4 Financiering en liquiditeit

Het negatieve bedrijfsresultaat heeft een negatief effect op de kasstroom. Tijdelijke financieringstekorten worden opgelost door middelen, die binnen de groep ter beschikking worden gesteld. De moedermaatschappij stichting Trimenzo fungeert hierbij als financier van de werkmaatschappijen binnen de groep.

Evenals in 2013 was in 2014 sprake van voorfinanciering van de zorgproductie als gevolg van een achterlopende bevoorschotting. De voorfinanciering bedroeg € 0,8 miljoen, hetgeen een beslag heeft gelegd op de liquiditeit. In december 2014 is dit bedrag door het zorgkantoor betaald en is de liquiditeit enigszins hersteld.

4. Voornaamste risico's en onzekerheden

4.1 Strategie en risicomanagement

In het najaar van 2014 werd onder leiding van KPMG een risicoanalyse-sessie gehouden door het managementteam, de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht. Dit resulteerde in een helder rapport waarvan de actiepunten meegenomen werden in het jaarplan 2015.

4.2 Operationeel: processen en geïntegreerd risicobeheersingsysteem

Het HKZ-certificaat van Trimenzo is in 2012 met drie jaar verlengd. In 2014 is de opvolgingsaudit met succes afgerond.

De Planning & Control-cyclus is aangepast aan de nieuw geïmplementeerde organisatiestructuur en besturingsfilosofie. Tevens is ervoor gekozen om in het kader van 'Het Nieuwe Melden' een integraal veiligheidsmanagementsysteem op te zetten. Hierbij zijn alle risico's, incidenten, klachten, corrigerende en preventieve maatregelen, etc. door middel van een elektronisch meld- en verbeterstelsel samengevoegd. Dit systeem is toegankelijk voor alle lagen in de organisatie. Het doel is een geïntegreerd risicobeheersings- en controlesysteem, waarmee de continuïteit van de meest kritische processen is gegarandeerd. De implementatie van het systeem heeft deels in 2014 plaatsgevonden.

4.3 Medewerkers

De ingezette organisatieverandering naar zelfsturing en vraag gestuurd werken vraagt om andere competenties van medewerkers. Tevens wordt er door de veranderingen in wetgeving en zorgzwaarte om een hoger kwalificatieniveau gevraagd. In het verslagjaar is gestart met het opleiden van eigen medewerkers naar de functies verpleegkundige niveau 4 en wijkverpleegkundige niveau 5. Medewerkers met een lager opleidingsniveau worden gestimuleerd zich te scholen tot een hoger opleidingsniveau. In 2015 gaan de teams een teamontwikkelplan maken, maar ook voor de ontwikkeling van de individuele medewerker is aandacht. Onvoldoende doorgroei of het niet eigen kunnen maken van de gevraagde competenties, heeft consequenties voor de kwaliteit van zorg- en dienstverlening.

Trimenzo loopt dan het risico om marktaandeel te verliezen.

Er vindt een reorganisatie plaats binnen de AWBZ B.V. Dit heeft gevolgen voor een grote groep medewerkers. Trimenzo zal ernaar streven om gedwongen ontslag te voorkomen en medewerkers zo mogelijk te herplaatsen, zodat werkloosheid zoveel mogelijk wordt voorkomen en het financiële risico voor Trimenzo wordt beperkt.

Het ziekteverzuim van Trimenzo is te hoog. Dit brengt financiële risico's met zich mee en is van invloed op de organisatie van het werk. Het betreft met name middellang tot lang

verzuim in de hogere leeftijdsgroepen. Medewerkers zijn loyaal aan Trimenzo en lopen veelal te lang door met klachten. Daarnaast vormt de onzekerheid en onrust bij medewerkers als gevolgen van de organisatieveranderingen een risico. Door middel van een preventief beleid rond duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in de teams en tijdige signalering, wil de organisatie het verzuim beperken. Tevens wordt de verzuim-begeleiding geïntensiveerd.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van Trimenzo op 31 december 2014 was 45,7 jaar. Ruim 50% van de medewerkers is 50 jaar of ouder. Binnen nu en 10 jaar neemt een aanzienlijk deel van de huidige medewerkers afscheid vanwege (pre)pensionering. De organisatie is zich hiervan bewust. Zij probeert een meer evenwichtig personeelsbestand te realiseren door onder andere extra leerplaatsen te creëren en te onderzoeken of (de omvang van) contracten meer aantrekkelijk gemaakt kunnen worden voor jongere medewerkers.

De gewijzigde wet- en regelgeving omtrent de inzet van flexibele arbeidskrachten draagt er aan bij dat de organisatie minder flexibel kan meebewegen met de zorgvraag en ontwikkelingen in de zorgsector. Bij periodes van verminderde zorgvraag is er een mogelijk financieel risico in verband met een overschot aan contracturen of kosten voor wachtgeld en transitievergoedingen. De nieuwe ketenbepaling, het verbod op oproepcontracten in de zorg, maar ook de modernisering van de ziekwet, vragen om een zorgvuldige afweging van Trimenzo bij het aangaan en verlengen van contracten en de omvang van de arbeidsduur. Begin 2015 zijn de teamcoaches en leidinggevenden geïnstrueerd hoe men de nieuwe wetgeving zo kan toepassen dat fluctuaties in de zorgvraag ook in de toekomst opgevangen kunnen worden, zonder dat er extra kosten worden gemaakt.

4.4 ICT

Het ICT beleid is naar een hoger plan getrokken. De huidige ICT-omgeving is na zeven jaar gebruik verouderd. De performance en de functionaliteit stroken niet meer met de huidige behoefte vanuit het werkproces. De stijgende licentiekosten zijn een probleem. Er liggen wensen voor een stabiele, schaalbare en flexibele ICT-omgeving om goed uitgerust te zijn voor de huidige en toekomstige ontwikkelingen, waarbij de initiële investeringen zo laag mogelijk gehouden worden. In november 2014 is een nieuw contract met BosworX afgesloten voor de duur van één jaar, waarin een migratie van de ICT-omgeving is opgenomen en onderlinge afspraken en kosten in een SLA zijn vastgelegd. De migratie van de ICT-omgeving zal rond april 2015 plaatsvinden.

4.5 Financieel

De transitie van de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) (WLZ – Wet Langdurige Zorg) naar de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) en ZVW (Zorgverzekeringswet) vormen voor veel organisaties een risico en onzekerheid over de continuïteit en de kwaliteit van de geleverde zorg- en dienstverlening. Trimenzo is in 2015 op alle drie gebieden gecontracteerd en heeft de organisatie op deze transitie ingericht en taakstellende, budgettaire kaders per team opgesteld. De Planning & Control-cyclus en de managementinformatie is hierop afgestemd en wordt maandelijks besproken/gevolgd. Met alle overheidsbezuinigingen in de zorg is het nog essentiëler de kosten en opbrengsten met elkaar in verhouding te brengen, maar ook zeker om met elkaar nieuwe, innovatieve oplossingen te bedenken.

De transitie heeft op administratief/financieel gebied het nodige te weeg gebracht. Declaratiesystemen moesten opnieuw worden ingericht, met de nodige aanloopproblemen en een daling van de liquiditeit. Hier ligt een risico. Aansluitende processen zijn goed ingericht om declaratiegelden juist, volledig en tijdig betaald te krijgen. Een

liquiditeitsbegroting en -prognose maken standaard onderdeel uit van de maandelijkse managementinformatie.

De WMO kent als enige formeel geen volumebeperking op de geleverde zorg, maar zowel de WLZ als de ZVW werken met contracteerruimten en budgetplafonds. Binnen de WLZ is aangekondigd dat er halfjaarlijks herschikt zal worden en dat daarmee het budget beter kan worden afgestemd op de geleverde zorg. Een mogelijke overproductie kan hierbij nog vergoed worden.

Binnen de ZVW heeft men te maken met het macro beheersinstrument (MBI), waarbij pas in jaar t+1 duidelijkheid zal worden verkregen of het zorgkostenplafond landelijk ook overschreden is en of een zorginstelling te veel gedeclareerde gelden (voor een deel) mag houden of dat er een terugbetalingsverplichting geldt.

Als zorginstellingen het gedeclareerde geld boven het zorgkostenplafond weer mogen behouden, zal het ook weer niet verstandig zijn om bij een overschrijding van het taakstellende zorgkostenplafond te fors in te grijpen in de bedrijfsvoering. Hier ligt voor Trimenzo ook het grootste risico/uitdaging in hoeverre de “onbetaalde zorg” aanvaardbaar is, waarbij conform de overeenkomst met de zorgverzekeraars de gevraagde zorg van een cliënt niet geweigerd mag worden.

4.6 Financiële verslaglegging

4.6.1 Waardering vastgoed

Trimenzo huurt woonzorglocaties en heeft zelf geen panden in eigendom. Wel heeft Trimenzo verbouwingen en installaties op de balans staan. Elk jaar wordt bij het opstellen van de jaarrekening een inschatting gemaakt van de bedrijfseconomische levensduur van het vast actief en wordt er een bedrijfswaardeberekening gemaakt om te beoordelen of er sprake is van een bijzondere waardevermindering (impairment) of een verlieslatend contract. In 2014 was er sprake van een positieve bedrijfswaardeberekening waardoor er geen waardevermindering op het vast actief geboekt hoefde te worden of een voorziening gevormd moest worden voor de huurcontracten.

4.6.2 Huur of leasing van onroerend goed

Vanaf het moment dat overgegaan wordt op integrale bekostiging (en derhalve de huidige nacalculerbare huurvergoeding in de rekenstaat vervalt) geldt dat bij huurcontracten het economische risico van deze huurcontracten bij de instelling komt te liggen. Dit kan inhouden dat huurcontracten zich classificeren voor financiële lease of operational lease. In 2014 is opnieuw een analyse opgesteld waaruit de economische realiteit blijkt dat wordt voldaan aan de definitie van operational lease. Deze analyse is getoetst door de accountant.

4.7 Wet- en regelgeving

Het jaar 2014 heeft hoofdzakelijk in het teken gestaan ter voorbereiding van de transitie van de AWBZ naar de andere en nieuwe wetten WMO, WLZ en ZVW. Trimenzo heeft in 2014 een begin gemaakt met het aanpassen van diverse systemen en werkwijzen op deze nieuwe wijze van zorg leveren.

4.7.1 Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen (WNT) publieke en semi-publieke sector van kracht. De WNT geldt voor topfunctionarissen bij alle instellingen die onder de WNT vallen.

De WNT is van toepassing op Trimenzo, waarbij is vastgesteld dat er in 2014 geen topfunctionarissen of medewerkers zijn die de gestelde normen overschrijden.

5. Financiële instrumenten

Trimenzo maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Trimenzo handelt niet in financiële instrumenten. Voor het aantrekken van externe financiering handelt Trimenzo volgens het vastgestelde treasurystatuut.

Om mogelijke tekorten in het werkkapitaal op te vangen heeft Trimenzo in 2014 een rekening-courantkrediet afgesloten met haar huisbankier.

6. Toepassing van gedragscodes

Trimenzo kent een algemene gedragscode en een gedragscode voor het gebruik van digitale communicatiemiddelen en sociale media. Naast de gedragscodes op organisatieniveau hanteert Trimenzo de nationale beroepscode voor verpleegkundigen en verzorgenden. De gedragscodes zijn van toepassing op alle medewerkers, vrijwilligers, leerlingen en uitzendkrachten en anderen die werkzaamheden verrichten bij of voor Trimenzo.

De organisatie verwacht dat de gedrags- en beroepscodes worden nageleefd. Aan het niet naleven van de gedrags- en beroepscodes kan Trimenzo sancties verbinden. Dit is vastgelegd in de algemene gedragscode van Trimenzo. De gedrags- en beroepscodes zijn opgenomen in de medewerkerinformatie die op een USB-stick wordt aangeboden aan iedere nieuwe medewerker. Tevens zijn ze via het intranet van Trimenzo door alle medewerkers te raadplegen.

7. Maatschappelijke aspecten van het ondernemen

Trimenzo profileert zich als een organisatie die sterk verbonden is met haar omgeving. Dat heeft als consequentie dat er veel relaties gelegd en onderhouden worden met de stakeholders zoals:

- de lokale bevolking
- de gemeente
- huisartsen
- dorpsraden en dorpscontactpersonen
- collega instellingen waarmee samengewerkt wordt zoals Mens en Welzijn

7.1 Milieuaspecten

De organisatie tracht haar processen zo duurzaam mogelijk in te richten. Ieder moment dat er geïnvesteerd moet worden in zaken waarin dit een rol speelt wordt dit aspect meegenomen. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen en een minimaal gebruik van auto's.

7.2 Sociale aspecten

In 2014 hebben 65 medewerkers (17,87 fte) Trimenzo verlaten en zijn 41 medewerkers (15,13 fte) in dienst getreden. Daarnaast hebben enkele medewerkers uitbreiding van arbeidsuren gekregen. Op 31 december 2014 waren er 420 medewerkers (196,92 fte) in dienst van Trimenzo.

7.2.1 Reorganisatie Trimenzo AWBZ B.V.

Vanuit financieel en kwalitatief oogpunt was het noodzakelijk voor Trimenzo om in het verslagjaar een reorganisatie door te voeren. Enerzijds gaf de impactanalyse van ActiZ voor de komende jaren een omzetverlies weer. Anderzijds is het noodzakelijk om Trimenzo anders te organiseren om de gewenste en gevraagde kwaliteit van zorg- en dienstverlening te kunnen leveren waarbij de eigen regie van cliënt het uitgangspunt is. Om tot de nieuwe organisatie te komen was aan een reorganisatie met personele gevolgen niet te ontkomen. In het verslagjaar is daarom een sociaal plan met de vakbonden CNV Publieke Zaak en NU'91 overeengekomen. Het sociaal plan loopt tot 1 januari 2017. De

reorganisatie bestaat uit drie fasen tot 2017. De eerste fase van de reorganisatie heeft in 2014 plaatsgevonden en is inmiddels afgerond. De tweede fase start medio 2015. Een groot deel van de boventallig verklaarde medewerkers zijn intern en of extern herplaatst in een passende functie.

7.2.2 Reorganisatie Trimenzo WMO B.V.

In het laatste kwartaal van 2014 is de omvang van de bezuinigingen op de huishoudelijke hulp vanuit de WMO zichtbaar geworden. In de gemeente Voorst heeft men er voor gekozen om de bezuiniging op alle cliënten even zwaar te laten wegen en de zorg daarom voor alle cliënten met 1/3 te verminderen. Dit heeft geleid tot personele consequenties. De gevolgen zijn beperkt gebleven vanwege een groei van de particuliere dienstverlening en de vrijwillige keuze van een aantal medewerkers om de opleiding tot verzorgende te volgen. De reorganisatie is begin 2015 afgerond.

7.2.3 Scholing

Trimenzo is een erkend leerbedrijf voor verzorgende, agogische en administratieve opleidingen. Door het bieden van leer- en stageplaatsen wil Trimenzo gekwalificeerde medewerkers opleiden die passen in de toekomstige organisatie. In het verslagjaar waren er 12 BBL-leerlingen in dienst van Trimenzo. Tevens zijn er een aantal medewerkers gestart met de BBL-opleiding Verpleegkundige niveau 4. In totaal hebben 77 BOL- en HBO-leerlingen in 2014 stage gelopen bij Trimenzo. Het schemerlichtjesproject dat Trimenzo in 2013 in samenwerking met ROC Aventus is gestart, heeft een vervolg gekregen in het verslagjaar. Inmiddels is het project uitgebreid met zorglichtjes (leerlingen verzorgende 3). Ten behoeve van de deskundigheidsbevordering en arbeidsomstandigheden hebben in het verslagjaar diverse cursussen plaatsgevonden. Deze zijn opgenomen in de scholingsplannen per bedrijfsonderdeel. De bevoegd- en bekwaamheden van zorgmedewerkers zijn beoordeeld door middel van een praktijktoets in het praktijklokaal van Trimenzo.

7.2.4 Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage van 2014 bedraagt 6,10% (Vernet). Dit ligt ongeveer gelijk aan het verzuimpercentage van 2013. Trimenzo blijft streven naar een lager verzuimpercentage en zal daarom de verzuimbegeleiding intensiveren en het verzuimbeleid in 2015 optimaliseren en blijven monitoren. Eind 2014 heeft Trimenzo ESF-subsidie voor Duurzame Inzetbaarheid aangevraagd en toegekend gekregen. Met de subsidie wordt in 2015 een project gestart, in samenwerking met de organisatie Bewegen Werkt, om de zelfstandige teams inzicht te geven in de inzetbaarheid en vitaliteit van het team en handvatten aan te reiken om het te kunnen verbeteren.

7.3 Economische aspecten

Er zijn in 2014 veel contacten gelegd met maatschappelijk betrokken organisaties in de gemeente, dorpsraden, belangengroepen en welzijnsorganisaties. Met welzijnsorganisaties is gesproken over de eigen kracht van de burger en zijn afspraken gemaakt omtrent samenwerking op dit gebied.

8. Onderzoek en ontwikkeling

In 2014 hebben de volgende onderzoeken plaatsgevonden:

- opvolgingsaudit ISO 9001/HKZ;
- jaarlijkse controle administratieve processen door externe accountant;
- materiële controle zorgkantoor

9. Toekomst

Helaas hebben we geen glazen bol waarin we de toekomst van Trimenzo kunnen bekijken. We zijn echter van mening dat de ingezette veranderingen en nieuwe organisatievorm past bij de huidige tijd en bij de nieuwe door de overheid geformuleerde vereisten.

Een stevig en duur veranderproces kun je niet jaarlijks inzetten. We gaan daarom in 2015 voor stabilisatie van de organisatie in de nieuwe vorm en gaan door op de ingeslagen weg. Het zou mooi zijn als hierbij toch nog enig groeiperspectief ontstaat, waarmee er iets meer lucht komt in de huidige strakke financiële kaders.

Wij wensen een ieder die betrokken is bij dit proces heel veel creativiteit, daadkracht maar vooral ook werkplezier toe.