



Versie: 5.0. definitief
documenteigenaar: drs. H.J. van Essen MMO
datum vaststelling: 29 mei 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
2. Profiel van de organisatie.....	3
2.1 Algemene identificatiegegevens	3
2.2 Structuur en toelatingen van Trimenzo.....	3
2.3 Kerngegevens	5
2.4 Samenwerkingsrelaties.....	6
3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap	7
3.1 Normen voor goed bestuur	7
3.2. Raad van bestuur en directie.....	7
3.3 Jaarverslag Raad van Toezicht	8
3.4 Medezeggenschaporganen	11
4. Algemeen beleid.....	12
4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid	12
4.2 Algemeen beleid in het verslagjaar	12
4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	13
4.4 Naleving gedragscodes	14
4.5 Risicoparagraaf	15
5. Bedrijfsvoering	17
5.1 Planning & Control - Strategisch beleid.....	17
5.2 ISO Certificatie	17
5.3 Controleverklaring	17
5.4 Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg en cliënttevredenheid.....	17
5.5 Onderzoek en ontwikkeling.....	17
6. Financieel beleid.....	17
7. Toekomstparagraaf	19

Voorwoord

In het jaar 2016 werd het strategisch beleidsplan 2014-2016 afgerond. Dit waren stevige reorganisatiejaren. De overheid schafte de verzorgingshuiszorg af en koos voor een beleid waarbij cliënten zo lang mogelijk thuis zouden kunnen blijven wonen. Ook kwam hierbij de visie rond de participatiemaatschappij naar voren, waarbij meer gebruik gemaakt zou moeten worden van de eigen kracht van burgers en hun mantelzorgers. Trimenzo moest daarom haar dienstverleningspakket omvormen van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg en van lichte thuiszorg naar zware complexe thuiszorg. Daarbij waren de bedrijfsprocessen aan vernieuwing toe, waarbij ook het zelfsturingsmodel werd ingevoerd en een meer normaliserend woonleefklimaat, appellerend aan het behoud van de eigen kracht van cliënten. Daarnaast werden alle gebouwen vernieuwd (het Grotenhuis) of verbouwd (de Benring en de Martinushof). Deze reorganisatie is een ingrijpend proces geweest dat helaas volledig de reserves heeft benut. In 2016 moest er een extra bezuinigingsslag gemaakt worden om te voorkomen dat de organisatie in continuïteitsproblemen kwam. Hiervoor werd het actieplan 'Sluitende exploitatie en liquiditeit' opgesteld, met actiepunten voor kosten- en complexiteitsreductie. Ook dit plan is volledig uitgevoerd, waardoor de organisatie 2017 in kon gaan met een krappe maar sluitende begroting.

Opvallende reorganisatie-activiteiten in 2016 waren:

- Het afstoten van Trimenzo WMO B.V. aan Gelder Thuiszorg vanwege de te lage en voor onze organisatie niet kostendekkende tarieven huishoudelijke zorg;
- het stoppen met de dienstverlening aan landgoed het Hunderen, waarna de eigenaar het landgoed heeft overgedragen aan de organisatie "de Septembergroep";
- formatiereductie en diverse kostenbesparingen;
- overheadreductie en herstructurering managementstructuur;
- voorbereiden samenvoeging Trimenzo AWBZ B.V. en Stichting Trimenzo ter reductie van de administratieve lasten en vermindering bureaucratie.

Ten tijde van het schrijven van dit directieverslag is het april 2017 en heeft de organisatie drie maanden met een sluitende exploitatie gefunctioneerd, is er een broze maar dekkende liquiditeitsprognose en wordt er met andere zorgorganisaties gesproken over intensivering van samenwerking, welke indien mogelijk en gewenst ook zou kunnen leiden tot integratie.

De kwaliteit van zorg kon ook in 2016 binnen de 'Normen Verantwoorde Zorg' geboden worden en de organisatie continueerde haar ISO 9001 kwaliteitscertificaat na een 3-daagse externe audit. Dit gaf wel een zeer hoge werkdruk voor alle medewerkers. Dit harde werken en de grote mate van vereiste flexibiliteit had een negatief effect op het ziekteverzuim. Dit steeg op bepaalde momenten flink, maar is uiteindelijk op jaarbasis onder het landelijk branche-gemiddelde uitgekomen. Dit en de geleverde grote krachtsinspanningen en kwaliteit is een groot compliment waard voor een ieder die zich binnen maar ook buiten Trimenzo hiervoor heeft ingezet. Naast enorme inzet van beroepskrachten konden we ook in 2016 weer rekenen op de inzet van vele vrijwilligers. Dank daarvoor! De organisatie heeft in dit proces in intensief contact gestaan met diverse stakeholders en heeft hierbij veel steun ervaren.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Trimenzo
Adres	Sint Maartenserf 85
Postcode	7391 AG
Plaats	Twello
Telefoonnummer	0571-283600
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41038659
E-mailadres	info@trimenzo.nl
Internetpagina	www.trimenzo.nl

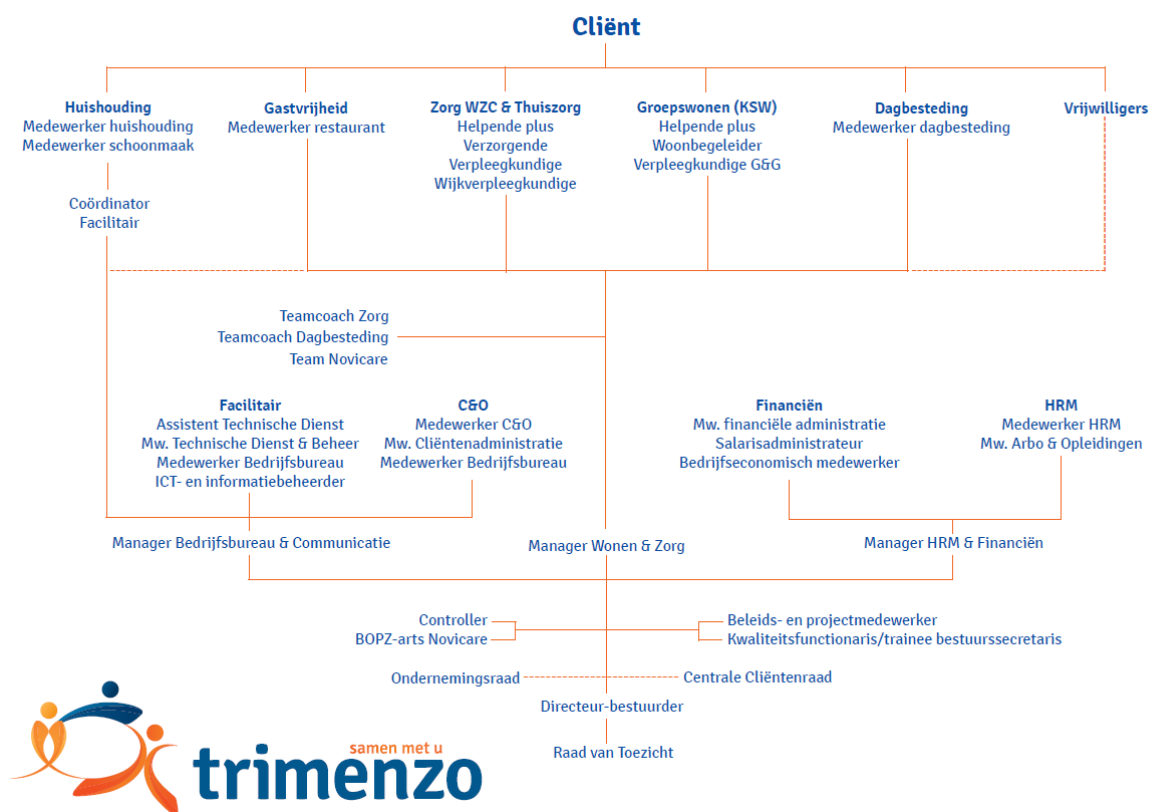
2.2 Structuur en toelatingen van Trimenzo

2.2.1 Juridische structuur

De rechtsvorm van Trimenzo is een stichting. Onder deze stichting ressorteerden in 2016 drie besloten vennootschappen, te weten Trimenzo AWBZ B.V., Trimenzo WMO B.V. en Trimenzo Diensten B.V. Trimenzo WMO B.V. werd in 2016 overgenomen door Gelder Thuiszorg. Tevens zijn er voorbereidingen getroffen om in 2017 Trimenzo AWBZ B.V. en Stichting Trimenzo te laten integreren.

2.2.2 Organisatorische structuur: organogram

Met het vertrek van enkele medewerkers van het Centraal Bureau, ontstond een natuurlijk moment tot een herstructurering van de managementstructuur. Het management en de staf werkt vanuit het centraal bureau. Tevens zijn hier alle medewerkers werkzaam die het ondersteuningsproces aan het primair proces vorm geven. Als resultaat van de herstructurering is er een meer evenwichtige verdeling binnen het managementteam ontstaan en zijn de posities daarbinnen volledig gelijkwaardig gepositioneerd. Ondersteuningsprocessen werden herschikt en via een duidelijk model gekoppeld aan leden van het managementteam, zodat in de gehele organisatie weer een sluitend linking-pin model is ontstaan met korte lijnen en een heldere communicatiestructuur. Dit heeft geleid tot het organogram zoals is weergegeven op de volgende pagina.



2.2.3 Bestuur en Toezicht

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 manager Wonen & Zorg, die verantwoordelijk is voor de aansturing van de zorg- en gastvrijheidsteams. Verder bestaat het managementteam uit de manager Human Resource Management (HRM) & Financiën, de manager Bedrijfsbureau & Communicatie en de Beleids- en projectmedewerker. De bestuurder wordt ondersteund door de trainee bestuurssecretaris, die tevens kwaliteitsfunctionaris is.

2.2.4 Segmentersstructuur van de jaarrekening

Stichting Trimenzo heeft in haar jaarrekening een segmentering toegepast waarin de kosten van het Centraal Bureau via een vastgestelde verdeelsleutel zijn doorbelast naar de verschillende BV's. Daarnaast heeft Trimenzo in haar jaarrekening rekening gehouden met de verschillende financieringsstromen zoals die in het jaar 2016 van toepassing waren.

2.2.5 Toelatingen waarover het concern beschikt

Trimenzo heeft binnen de Wet Langdurige Zorg (WLZ) toelatingen voor:

- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Behandeling
- Begeleiding
- Verblijf

Binnen de Zorgverzekeringswet zijn afspraken gemaakt met zorgverzekeraars voor:

- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- MSVT
- Behandeling

In de WMO zijn in 2016 afspraken gemaakt met de gemeente Voorst en is geleverd:

- Persoonlijke verzorging
- Begeleiding groep (dagbesteding)

2.2.6 Medezeggenschapsstructuur

Trimenzo heeft een ondernemingsraad en een cliëntenraad. De organisatie is te klein voor een VAR (verpleegkundige adviesraad), maar de verpleegkundigen kennen wel een overlegstructuur die laagdrempelig gevraagd en ongevraagd advies kan geven aan het managementteam en de bestuurder.

2.3 Kernegegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Voor de particuliere zorg en diensten levert Trimenzo verschillende producten zoals verzorging, personenalarmering, zorgopvolging na alarmering, begeleiding en bemiddeling en maaltijdvoorziening.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	2016	2015
	Aantal/bedrag	Aantal/bedrag
Cliënten (per einde verslagjaar)		
Aantal plaatsen AWBZ-verblijf (capaciteit)	135	157
Aantal intramurale cliënten	131	127
Aantal extramurale cliënten (WLZ, ZVW, WMO)	237	552
Aantal intramurale verzorgingsdagen	47.891	46.936
Aantal uren extramurale productie (WLZ, ZVW, WMO)	46.022	117.062
Aantal personeelsleden in loondienst	282	413
Aantal FTE personeelsleden in loondienst	144,79	197,71
Totaal bedrijfsopbrengsten	12.102.291	13.030.740
Waarvan budgetten uit zorgprestaties	11.232.101	12.014.263
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	870.190	1.016.477

2.3.3 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 Samenwerkingsrelaties

Trimenzo is een organisatie met een grote lokale inbedding. Dit wordt gekoesterd omdat de organisatie daarmee goed kan inspelen op de lokale wensen. Daarnaast heeft dit voordelen ten aanzien van de groeiende lokale zorgverantwoordelijkheden die door de landelijke overheid neergelegd zijn bij de gemeente. Deze lokale inbedding heeft tot gevolg dat er vele externe relaties met stakeholders uit de gemeente Voorst onderhouden worden door de directie, managementleden en wijkverpleegkundigen.

Ook bestaat er een voorkeur om bij investeringen lokale bedrijven opdrachten te gunnen, mits de offertes concurrerend zijn.

Intensief wordt samengewerkt met partners als het zorgkantoor, de zorgverzekeraars en de gemeente. De rol van de gemeente is door de decentralisatie in de zorg groter geworden.

Ook op inhoudelijk uitvoerend niveau zijn er contacten tussen de wijkverpleging en de gemeentelijke S1 wijkverpleegkundigen.

Samen met de lokale organisatie Mens en Welzijn wordt de dagbesteding vormgegeven. In twee van de drie locaties van Trimenzo wordt deze voorziening in gezamenlijkheid geboden.

De directeur-bestuurder functioneert in een netwerk met collega's van zes woonzorgorganisaties, waarbij elke twee maanden op intervisieachtige basis contact onderhouden wordt en de ontwikkelingen in de zorg in combinatie met lopende innovaties besproken worden.

Trimenzo participeert in het platform dementie en in het sociaal platform gemeente Voorst met vele samenwerkingspartners.

Trimenzo was in het verslagjaar lid van Ziso, een vereniging van organisaties in Salland en omgeving waaronder het Deventer Ziekenhuis en Dimence. In deze vereniging wordt inhoudelijk samengewerkt binnen diverse netwerken rondom: palliatieve zorg, dementie en niet aangeboren hersenletsel.

Er is een goede samenwerkingsrelatie met Saxion Hogescholen in het kader van kwaliteitsonderzoek en het streven naar een best practice op het gebied van Kleinschalig Wonen voor mensen met dementie.

De organisatie is lid van de brancheorganisatie Actiz.

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Trimenzo werkt binnen haar statuten en volgt 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 op basis van 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 de RvT vanuit haar specifieke rol en positie een klankbord voor de directeur-bestuurder en kan kritisch, onafhankelijk en transparant adviseren en waar nodig controleren.

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

3.2. Raad van bestuur en directie

Ten aanzien van de bezoldiging van de directeur-bestuurder hanteert de Raad van Toezicht de Bezoldiging Bestuurders in de Zorg (BBZ) richtlijnen van de Vereniging van Directies Zorginstellingen en de Vereniging Toezichthouders in de Zorg. De inpassing is in 2016 getoetst.

De bezoldiging past binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Hierbij wordt jaarlijks de bezoldiging aangepast aan de generieke loonontwikkeling van de CAO VVT. De Raad van Toezichtleden ontvangen niet de vergoeding genoemd in de BBZ regeling maar een lagere onkostenvergoeding.

Door de Raad van Toezicht goedgekeurde nevenfuncties van de directeur-bestuurder:

- Gastdocent bedrijfskunde Saxion;
- Lid adviescommissie praktijk en teammanagement Saxion;
- PhD extern promovendus bij de University of Twente
- Verhuurder garageboxen in Hengelo

3.3 Jaarverslag Raad van Toezicht

3.3.1. Samenstelling

In 2016 bereikte ons het trieste bericht dat de heer Keukens was overleden. Wij danken hem voor zijn deskundige en betrokken inzet voor Trimenzo waarbij hij vooral op het gebied van bouw- en verbouw een zeer waardevolle ondersteuning heeft geboden.

De Raad van Toezicht besloot om met een kleiner aantal leden door te gaan, wat ook mogelijk is vanuit de statuten.

Er zijn in 2016 geen nieuwe leden voor de Raad van Toezicht geworven.

Naam	Functie	Aandachtsgebied	Periode
Mevrouw A.G.M. Vos - Leferink	Voorzitter	PR, communicatie en marketing	Geheel 2016
De heer J. Aalbers	Lid/ Vicevoorzitter	Zorg gerelateerde aangelegenheden, Contactpersoon Cliëntenraad	Geheel 2016
Mevrouw F.W. van den Brink - Hendriks	Lid	P&O/arbeidsmarktontwikkeling, Contactpersoon Ondernemingsraad	Geheel 2016
De heer S.H. Pen	Lid	Juridische aangelegenheden	Geheel 2016
De heer P.H.M. Frijhoff	Lid	Financiële aangelegenheden	Geheel 2016
De heer A.H.H. Keukens	Lid	Bouw en wonen Contactpersoon Cliëntenraad	Tot 1 juli 2016

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Naam	Nevenfuncties
Mevrouw A.G.M. Vos - Leferink	Lid Raad van Commissarissen Veluwonen Bestuurslid PvdA Voorst Docent Christelijke Scholengemeenschap De Heemgaard Apeldoorn
De heer J. Aalbers	Directeur/eigenaar adviesbureau Villande Holding B.V. Bestuurder Wooninitiatief Stichting Villande Zelfstandig adviseur in de zorg

Mevrouw F.W. van den Brink - Hendriks	Manager Bedrijfsvoering Belastingdienst Bestuurslid Stichting de Schaeck
De heer S.H. Pen	Geen
De heer P.H.M. Frijhoff	Lid Raad van Toezicht stichting Perspectief te Zutphen Secretaris Geschillencommissie wooncorporatie De Goede Woning Apeldoorn
De heer A.H.H. Keukens	Voorzitter Stichting Molen de Zwaan

3.3.2 Werkwijze Raad van Toezicht

De werkwijze van de Raad van Toezicht is beschreven in het reglement Raad van Toezicht. Hierin staat onder andere beschreven:

De Raad van Toezicht toetst of de directeur-bestuurder bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie van de stichting in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de stichting betrokken zijn.

De Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder maken daarbij afspraken over de ijkpunten die door de Raad van Toezicht gebruikt worden.

De directeur-bestuurder verschaft de Raad van Toezicht tijdig de benodigde informatie voor een adequaat functioneren. In de regel zal dit geschieden als voorbereiding van, dan wel tijdens, de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Indien daarvoor aanleiding is zal de directeur bestuurder de Raad van Toezicht tussentijds van relevante informatie voorzien.

De Raad van Toezicht en de individuele leden van deze Raad hebben het recht alle informatie op te vragen die nodig is om de taak als toezichthouder goed uit te oefenen

De Raad van Toezicht heeft het recht de externe accountant of andere externe deskundigheid voor zijn oordeel en advies in te schakelen.

3.3.3 Deskundigheid

Binnen de Raad van Toezicht hebben personen zitting met deskundigheid op verschillende gebieden en vanuit verschillende maatschappelijke invalshoeken.

De Raad van Toezicht ontwikkelt haar deskundigheid door het volgen van cursussen, het deelnemen aan beleidsdagen en informatiebijeenkomsten.

In het najaar van 2016 was er een gezamenlijke beleidsdag met de leden van de Raad van Toezicht, het managementteam en de directeur-bestuurder.

In 2016 heeft de Raad van Toezicht 13 maal vergaderd. De directeur-bestuurder is bij alle vergaderingen aanwezig geweest, met uitzondering van de evaluatie van het eigen functioneren van de Raad van Toezicht.

In tenminste één vergadering zijn in aanwezigheid van de accountant de jaarstukken besproken.

3.3.4 Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit mevrouw F.W. van den Brink-Hendriks en de heer P. Frijhoff. In 2016 is de commissie regelmatig bijeen gekomen om te bespreken de:

- jaarrekening 2015 (in aanwezigheid van de accountant)
- begroting 2017 (eveneens in aanwezigheid van de accountant)
- diverse financiële rapportages over 2016, waarbij met name de liquiditeitsontwikkeling onderwerp van gesprek was.

Ook waren er contacten met de bestuurder, manager financiën en HRM en de controller per mail.

3.3.5 Overzicht belangrijkste besluiten Raad van Toezicht 2016

	Besluit
1.	Volgens het rooster van aftreden is dhr. Keukens per 1 januari aftredend. De RvT besluit de heer Keukens te herbenoemen. Bersloten is na het overlijden van dhr. Keukens geen vacature te stellen.
2.	De RvT stemt in met de overdracht van de aandelen van de WMO BV en verleent de directeur-bestuurder toestemming om de overdracht van de WMO BV af te ronden.
3.	De RvT stemt in met het jaarverslag Trimenzo 2015 en verleent decharge over het in 2015 gevoerde beleid van de directeur- bestuurder.
4.	De RvT besluit dat met een aantal organisaties contact opgenomen gaat worden om mogelijke samenwerking te onderzoeken.
5.	De RvT stemt in met de aanvullende maatregelen welke beschreven staan in de 'memo maatregelen liquiditeit'.
6.	De RvT gaat akkoord met de voorgestelde wijziging van de managementstructuur Trimenzo.
7.	De RvT stemt in met het plan van aanpak sluitende exploitatie en liquiditeit waarin een formatie reductieplan besloten zat, waarbij de formatie voldoende zou blijven tot het leveren van verantwoorde zorg.
8.	De RvT geeft haar goedkeuring aan de fusie tussen Trimenzo AWBZ B.V. en Stichting Trimenzo.
9.	De RvT geeft haar goedkeuring aan de begroting van 2017.
10.	Mevrouw F.W. van den Brink- Hendriks wordt per 01-01-2017 herbenoemd als lid van de RvT.
11.	De heer J. Aalbers wordt per 01-01-2017 herbenoemd als lid van de RvT, hij is mede benoemd op voordracht van de Cliëntenraad.

Ten aanzien van onverenigbaarheid en onafhankelijkheid, zijn de bepalingen opgenomen in het reglement. Deze bevatten onder andere bepalingen omtrent:

- integriteit en onafhankelijke opstelling;
- niet betrokken zijn bij een andere zorgorganisatie binnen het verzorgingsgebied van de zorgorganisatie;
- benoembaarheid van een voormalig lid van de Raad van Bestuur of werknemers van de zorgorganisatie;
- het vermijden van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstremgeling.

3.3.6 Evaluatie

In april 2016 is het functioneren van de Raad van Toezicht geëvalueerd in het eigen overleg, zoals dit ieder jaar gebeurt. Voorafgaand wordt de bestuurder gevraagd zijn visie op papier aan te leveren hierbij en nadien wordt de uitkomst met hem besproken.

In de evaluatie wordt tevens de relatie tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder besproken.

In de in 2013 vastgestelde beoordelingscyclus van de directeur-bestuurder zijn twee beoordelingsmomenten opgenomen: in december worden de doelen voor het komende jaar opgenomen, die in juni van het lopende jaar geëvalueerd worden.

In 2016 zijn ter voorbereiding van het beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder door leden van de Raad van Toezicht gesprekken gevoerd met leden van het managementteam, ondernemingsraad en cliëntenraad.

De Raad van Toezicht is lid van de Nederlandse Vereniging Toezichthouders in de zorg en wordt door deze vereniging over diverse actuele onderwerpen geïnformeerd. Er zijn diverse bijeenkomsten bezocht.

3.4 Medezeggenschaporganen

3.4.1 Ondernemingsraad

De directeur-bestuurder vertegenwoordigt de stichting als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.

Trimenzo heeft een ondernemingsraad waarin de medewerkers uit alle geledingen van de organisatie worden vertegenwoordigd. De ondernemingsraad heeft 3 scholingsdagen gehad in 2016. Bij de advisering rond de afstoting van de WMO bv heeft zij externe juridische ondersteuning ingehuurd.

De ondernemingsraad wordt door Trimenzo ondersteund in haar functioneren door toevoeging van een bezoldigd 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 HRM & Financiën, welke zijn opgenomen in het eigen jaarverslag van de ondernemingsraad.

3.4.2 Cliëntenraden

Er is één gezamenlijke cliëntenraad met een onafhankelijk externe vrijwillige voorzitter en een bezoldigd ambtelijk secretaris. De directeur-bestuurder vertegenwoordigt de organisatie in het overleg met de Cliëntenraad. Op elke locatie is een locatiepanel aanwezig om ook de individuele cliënt te kunnen blijven horen. De Cliëntenraad is lid van het Netwerk Cliëntenraden in de Zorg.

De Cliëntenraad schrijft geen eigen jaarverslag daarom vermelding in het bestuurlijk jaarverslag dat zij in 2016 adviezen gegeven heeft over de volgende onderwerpen:

- Vertegenwoordiging van cliënten in de Raad van Toezicht
- Structuurwijziging op MT-niveau
- Plannen Waardigheid en Trots
- Wijziging klachtenreglement Trimenzo en benoeming leden klachtencommissie
- Fusie Trimenzo AWBZ B.V. en Stichting Trimenzo
- Uitbesteden maaltijdvoorziening in de Benring

4. Algemeen beleid

4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

Trimenzo biedt zorg van goed niveau, in een bij de cliënt passende woon- en leefsituatie. In de zorgvisie staat de cliënt centraal. De cliënt wordt als persoon gezien, in een eigen leefsysteem, die zoveel mogelijk richting geeft aan zijn of haar leven. In het zorg- en dienstverleningsproces heeft de cliënt dan ook, indien mogelijk, een actieve rol. De dienstverlening is aanvullend, ondersteunend en adviserend. Als de cliënt zelf deze regiemogelijkheid aan het verliezen is, wordt getracht nog zo veel mogelijk te appelleren aan de nog in tact zijnde functies. Daar waar dit niet mogelijk is worden de directe familieleden en het sociaal netwerk ingeschakeld om deze rol geheel of gedeeltelijk te vervullen. De directe leefomgeving zal gestimuleerd worden een bijdrage te leveren aan een zo zelfstandig mogelijk bestaan van de cliënt.

Er wordt geen onderscheid gemaakt op grond van levensbeschouwing, leeftijd, culturele achtergrond, seksuele voorkeur of sekse.

Vrijwilligers leveren voor Trimenzo een heel speciale bijdrage. Mantelzorgers kunnen ook vrijwilliger zijn.

De leefomgeving binnen de woonzorgcentra, de cultuur en de bedrijfsprocessen worden normaliserend en zo min mogelijk institutionaliserend vormgegeven. Bij alles wat de organisatie doet en organiseert stelt zij zich, in samenspraak met de cliëntenraad, de vraag, hoe dit normaal gesproken geregeld is in de wereld buiten de instelling en hoe dat als zodanig kan worden gecontinueerd.

De visie van de organisatie wordt samengevat in de propositie:

Samen met Trimenzo!

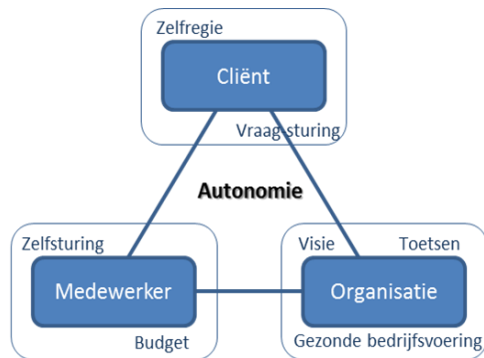
In de statuten van stichting Trimenzo staat de doelstelling als volgt omschreven: De stichting heeft als instelling van weldadigheid of algemeen nut uitsluitend of nagenoeg uitsluitend ten doel om zonder winst oogmerk aan ouderen en andere zorg- en hulpbehoevenden huisvesting, zorg(diensten), verzorging 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.

4.2 Algemeen beleid in het verslagjaar

2016 heeft voor een groot deel nog in het teken gestaan van de reorganisatie 'Samen Vooruit'. Doelstelling van deze reorganisatie was om te komen tot een organisatie-indeling, werkwijze, functies en teamrollen die passen bij het ondersteunen van:

- a) zelfregie en vraagsturing van cliënten,
- b) zelfstandigheid en grotere regelmogelijkheid van teams,
- c) een gezonde bedrijfsvoering.



Aan de ontwerpgroepen zijn door het managementteam een aantal kaders meegegeven, welke voortvloeiden uit de scenario's naar aanleiding van een impactanalyse en het strategisch beleidsplan.

Trimenzo heeft, naast een kaderbrief, een overzicht gemaakt van alle voorgenomen projecten.

4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

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 en 'woonzorgcoöperatie Voorst en omstreken'
- collega instellingen waarmee samengewerkt wordt zoals 'Mens en Welzijn'
- ziekenhuizen in Deventer, Zutphen en Apeldoorn

4.3.1 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 door efficiënte routes en tevens het gebruik van de eigen fietsen door de medewerkers.

4.3.2 Sociale aspecten

In 2016 hebben 90 medewerkers (37,96 fte) Trimenzo verlaten en zijn 39 medewerkers (9 fte) in dienst getreden. Daarnaast zijn medewerkers van Trimenzo WMO B.V. overgegaan naar de nieuwe eigenaar. Op 31 december 2016 waren er 282 medewerkers (144,79 fte) in dienst van Trimenzo.

In 2014 is gestart met de reorganisatie volgens reorganisatieplan 'Samen Vooruit'. In het verslagjaar heeft de laatste fase van de reorganisatie plaatsgevonden. Dit heeft gevolgen gehad voor een groep medewerkers. Trimenzo heeft gedwongen ontslag zoveel als mogelijk

voorkomen en medewerkers zo mogelijk herplaatst, zodat er minimaal sprake is van werkloosheid en de kosten voor Trimenzo zijn beperkt.

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. Medewerkers worden gestimuleerd zich te scholen tot een hoger opleidingsniveau. In 2016 is een start gemaakt met het team ontwikkelplan, maar ook voor de ontwikkeling van de individuele medewerker is aandacht. Met behulp van subsidie via regionale sectorplannen heeft Trimenzo extra kunnen opleiden.

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 hebben 23 leerlingen/medewerkers een BBL-opleiding dan wel HBO duale-opleiding gevolgd bij Trimenzo. In totaal hebben 98 BOL- en HBO-leerlingen in 2016 stage gelopen bij Trimenzo. Ten behoeve van de deskundighedsbevordering en arbeidsomstandigheden hebben in het verslagjaar diverse cursussen plaatsgevonden. Deze zijn opgenomen in het scholingsplan. De bevoegd- en bekwaamheden van zorgmedewerkers zijn beoordeeld door de wijkverpleegkundigen en door middel van praktijktoetsen in het praktijklokaal van Trimenzo.

Het gemiddelde verzuimpercentage van 2016 bedraagt 6,11%. Dit ligt lager dan het verzuimpercentage van 2015 en het gemiddelde van de branche volgens Vernet (landelijk 6,3 %, regionaal 6,7%). Echter ligt het verzuim hoger dan wenselijk is. Het ziekteverzuim brengt financiële risico's met zich mee en is van invloed op de organisatie van het werk. Het verzuim betrof met name middellang tot lang verzuim in de hogere leeftijdsgroepen. Door middel van een preventief beleid rond duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in de teams en tijdige signalering, wil de organisatie het verzuim beperken. Om dit te borgen is in het verslagjaar de teamrol Gezond Werken geïntroduceerd. De teamrolhouders zijn in 2016 getraind als ergocoach.

4.3.3 Contacten met lokale stakeholders in relatie met decentralisatie van zorgverantwoordelijkheid naar gemeentes.

Er zijn in 2016 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. Regelmatig is er overleg gevoerd met de verantwoordelijk wethouders en betrokken ambtenaren.

4.4 Naleving gedragscodes

Trimenzo werkt naast landelijke richtlijnen en codes zoals de governance code, wetgeving rond privacy en wetgeving rond het voorkomen van datalekken bij het gebruik van het digitale netwerk, met drie eigen gedragscodes. De inleiding en de bedoeling ervan zijn hieronder opgenomen. Ze zijn opgenomen op het intranet en daardoor voor alle medewerkers toegankelijk.

4.4.1 Gedragscode Trimenzo

Bij Trimenzo werken we met én voor mensen. De manier waarop we met cliënten en collega's omgaan is van invloed op de werk- en leefomgeving. Omdat Trimenzo het belangrijk vindt dat er een prettig werk- en leefklimaat is en veel waarde hecht aan een professionele houding, is deze gedragscode opgesteld.

De gedragscode benadrukt enkele normen en waarden die de organisatie belangrijk vindt en is een aanvulling op algemene normen en waarden zoals opgenomen in het KMS, aanwezige beroepscode en geldende wet- en regelgeving. De gedragscode geldt voor iedereen die bij of voor Trimenzo werkzaam is, inclusief vrijwilligers, stagiaires en uitzendkrachten.

4.4.2 Gedragscode digitale communicatiemiddelen

Het gebruik van digitale communicatiemiddelen is voor medewerkers van Trimenzo nodig om het werk goed te doen. Om op een juiste manier met digitale communicatiemiddelen om te gaan en mogelijke risico's te beperken, heeft Trimenzo deze gedragscode opgesteld. De gedragscode geldt voor iedereen die bij of voor Trimenzo werkzaam is, inclusief vrijwilligers, stagiaires en uitzendkrachten. Onder digitale communicatiemiddelen wordt apparatuur verstaan die onder andere toegang geeft tot e-mail, internet, intranet, sociale media en/of software die door Trimenzo ter beschikking wordt gesteld.

4.4.3 Gedragscode sociale media

Steeds meer mensen maken gebruik van sociale media. Dit vinden we bij Trimenzo een positieve ontwikkeling. Je kunt via sociale media namelijk op een makkelijke en snelle manier kennis en informatie delen. Soms heeft het gebruik van sociale media echter onvoorziene en onbedoelde gevolgen, ook voor Trimenzo. Daarom willen we onze medewerkers graag richtlijnen meegeven om sociale media optimaal te benutten en minder aangename ervaringen te voorkomen. De richtlijnen hebben betrekking op hun persoonlijke activiteiten op sociale media waarbij een overlap is (of kan zijn) tussen werk en privé. Maar ook voor uitingen die geen raakvlakken hebben met het werk, kunnen zij de richtlijnen toepassen.

4.5 Risicoparagraaf

4.5.1 Strategie

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 rapport dat in 2016 geactualiseerd is en hernieuwd is vastgesteld. De actiepunten daarvan zijn meegenomen in het jaarplan 2017.

4.5.2 Operationeel: processen en geïntegreerd risicobeheersingssysteem

Trimenzo heeft gekozen voor ISO als kwaliteitssysteem. Trimenzo is gecertificeerd voor ISO 9001. In het najaar van 2016 heeft een externe audit plaatsgevonden, die heeft geleid tot continuering van het certificaat.

4.5.3 Financieel

In 2016 heeft de transitie van de van de zorg naar de (WLZ – Wet Langdurige Zorg), WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) en ZVW (Zorgverzekeringswet) verder vorm gekregen en zijn de effecten van de, vanuit de overheid, opgelegde bezuinigingen merkbaar geworden. Vanwege de te lage tarieven bij de huishoudelijk zorg is Trimenzo WMO B.V. verkocht aan Gelder Thuiszorg, die daardoor deze dienstverlening heeft overgenomen. De

budgettaire druk om de zorg op een efficiënte en effectieve wijze in te richten is hoog en afwijkingen ten opzichte van de begrotingsnormen vragen om een hoge mate van flexibiliteit, creativiteit en innovatieve oplossingen. Continu wordt op zoek gegaan naar de balans tussen het rendement en kwaliteit van zorg, de kosten en de werkdruk van het personeel.

De Planning & Control-cyclus en de managementinformatie binnen Trimenzo zijn zodanig ingericht om daarmee de zelfsturende teams zo optimaal mogelijk te ondersteunen. Aan de hand van maandelijkse “teammeters” worden onder andere productiviteit, cliënturen, ziekteverzuim en overuren inzichtelijk gemaakt en afgezet tegenover de geldende normen, zoals die binnen Trimenzo zijn vastgesteld. De exploitatiecijfers en liquiditeitsoverzichten worden standaard besproken in het managementteam en vindt er op basis van de resultaten (bij)sturing plaats op de bedrijfsvoering. De genomen maatregelen worden wekelijks gevolgd via een bordbespreking.

Binnen de ZVW is de administratieve lastendruk door het verdwijnen van de representatie-inkoop toegenomen. In 2016 heeft Trimenzo met elke zorgverzekeraar een zorgovereenkomst afgesloten met eigen inkoopvoorwaarden, zorgkostenplafonds en tarieven. Aangezien onderlinge substitutie zonder tussenkomst van de zorgverzekeraar niet was toegestaan, vroeg dit om een goede monitoring en prognose van de zorgproductie. In de zomer is er een tijdelijk cliënten stop geweest voor de Wet Langdurige Zorg. Daarnaast waren er diverse contacten met zorgverzekeraar als het maximum aantal uren thuiszorg bereikt was, dit heeft geleid tot uitbreiding van budgetten.

Het macro beheersinstrument (MBI) is evenals in 2015 ook in 2016 van toepassing, waarbij zorginstellingen het risico lopen op terugbetaling en/of kortingen als de som van de landelijk gedeclareerde zorggelden het macro budget heeft overschreden. Ook Trimenzo die binnen de kaders van de zorgkostenplafonds is gebleven, kan te maken krijgen met kortingen. In 2015 werd een terugbetaling verlangd van ruim € 100.000,00 door een aantal zorgverzekeraars. Gelukkig was hiervan in 2016 geen sprake. Elke zorgverzekeraar hanteert hierbij eigen (spel)regels die in contracten zijn vastgelegd.

Door verdergaande differentiatie in inkoopvoorwaarden en tarieven bij zorgverzekeraars zal de marktwerking een steeds grotere rol gaan spelen en zullen zorgorganisaties, maar ook cliënten zich steeds meer gaan bewegen richting de verschillende zorgverzekeraars en zorgorganisaties.

4.5.4 Financiële verslaglegging

Waardering vastgoed

Trimenzo heeft zelf geen panden in eigendom maar huurt woonzorglocaties. Wel heeft Trimenzo verbouwingen en installaties nog 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 2016 hoefde er geen waardevermindering en een voorziening verlieslatende contracten te worden gevormd. Hierbij is verondersteld dat vooralsnog de korting op de tarieven NHC (normatieve huisvestingscomponent) niet harder daalt dan de korting waarop de zorg door de zorgverzekeraars wordt ingekocht. De huurcontracten van Trimenzo classificeren zich als operational lease.

4.5.5 Wet- en regelgeving

Het jaar 2016 heeft hoofdzakelijk in het teken gestaan van de transitie van de AWBZ naar de andere en nieuwe wetten WMO, WLZ en ZVW. Trimenzo heeft in 2016 diverse systemen en werkwijzen op deze nieuwe wijze van zorg leveren aangepast.

5. Bedrijfsvoering

5.1 Planning & Control - Strategisch beleid

Trimenzo heeft volgens haar in het kwaliteitssysteem vastgelegde Planning & Control Cyclus gewerkt. De strategische koers is, kort samengevat, 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 wordt daarbij gekozen voor zelfsturing vanuit kleine wijkgerichte teams als organisatieprincipe.

5.2 ISO 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 in 2016 hernieuwd in ISO 9001 gecertificeerd.

5.3 Controleverklaring

Trimenzo voldoet voor 2016 aan de Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders en heeft een goedkeurende controleverklaring van Versteegen accountants ontvangen.

5.4 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 somatisch 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.

5.5 Onderzoek en ontwikkeling

In 2016 hebben de volgende onderzoeken plaatsgevonden:

- externe audit ISO 9001;
- jaarlijkse controle administratieve processen door externe accountant;

6. Financieel beleid

Trimenzo heeft het boekjaar 2016 afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 668.924,-. In dit bedrag zit een eenmalige voorziening besloten in relatie met cao afspraken waarbij een regeling is getroffen voor terugbetaling onregelmatigheidstoelage tijdens vakanties tot 5 jaar terug ad c.a. € 300.000,00 en het ineens afboeken van de restwaarde van een portacabin, die naar verwachting in 2017 verwijderd zal worden ad c.a.

€ 40.000,00. Daarnaast werd voor c.a. € 100.000,00 aan niet uitbetaalde overuren opgenomen in de jaarrekening. Dus is er sprake van veel incidentele kosten en is in 2016 het structurele tekort fors omgebogen. Het tekort in het boekjaar is hoofdzakelijk ontstaan in de eerste helft van 2016 waarbij de kosten verhoudingsgewijs nog te hoog waren ten opzichte van de zorgtarieven. Een ander element was het effect van de cao-ontwikkeling 2016-2018. Voor de zorgmedewerkers een mooi resultaat, maar dit legde bij Trimenzo zowel een druk op de exploitatie als op de liquiditeit. Door het behaalde resultaat heeft Trimenzo een negatief eigen vermogen en zal het in 2017 verdere maatregelen moeten nemen om dit te herstellen.

Na het eerste kwartaal van 2016 werd zichtbaar dat Trimenzo bij ongewijzigde bedrijfsvoering wederom op een fors negatief exploitatieresultaat dreigde uit te komen. Door het management en directie werden maatregelen genomen om formatie te bezuinigen. De exploitatiecijfers, zorgproductie en liquiditeitsprognoses werden maandelijks gevolgd, evenals de productiviteitscijfers en extra uren van medewerkers. De werkdruk en onzekerheid namen als gevolg van de maatregelen in korte tijd toe en zorgden zelfs voor een grotere uitstroom van medewerkers dan conform het reorganisatieplan gewenst was. Hierbij speelde mede een rol dat er een tekort in de arbeidsmarkt ontstond aan zorgmedewerkers en er tussen organisaties daardoor in z'n algemeenheid ook meer arbeidsmobiliteit ontstond. Krapte in de roosters was het gevolg. Door en dankzij de bereidheid van medewerkers om extra te werken, kon de continuïteit van zorg worden gegarandeerd. Na de zomer was de financiële situatie bij Trimenzo nog steeds kwetsbaar, maar wel gestabiliseerd. Dit blijkt ook uit de jaarrekening in combinatie met het verloop van de exploitatie. Heel nadrukkelijk is er een trendbreuk zichtbaar halverwege het jaar. Helaas konden de op dat moment opgebouwde meeruitgaven niet meer in het verslagjaar gerepareerd worden. Het tekort dat in het eerste half jaar is ontstaan, heeft ongeveer de helft van het negatief financieel resultaat van 2016 veroorzaakt. Met trots kon er eind 2016 toch een sluitende begroting 2017 worden gepresenteerd.

Door de hoge kosten/uitgaven in de eerste helft van 2016 kon niet voorkomen worden dat bepaalde kosten en investeringen uitgesteld moesten worden, om zodoende liquide te blijven. Ook werden er afspraken met crediteuren gemaakt voor gespreide betalingen en werd aan het zorgkantoor gevraagd de bevoorschotting aan te passen conform geleverde (over)productie. De zorgdeclaraties werden volgens een strakke planning bij de zorgverzekeraars ingediend en er kon tijdig over voldoende middelen beschikt blijven worden om aan alle verplichtingen te voldoen. De maatregelen rondom de liquiditeit waren zeer effectief, zodat direct gevaar op continuïteit was afgewend. Verdergaande bezuinigingsmaatregelen van de overheid en maatregelen uit CAO-VVT blijven echter vragen om een sterk aanpassingsvermogen van Trimenzo.

De personele kosten uitgedrukt in een percentage van de gerealiseerde opbrengsten zijn met respectievelijk 74,4% in 2016 en 76,3% in 2015 verbeterd. Een betere afstemming van de deskundigheidsmix op de zorgvraag en een algemene stijging van de productiviteit liggen hieraan ten grondslag.

De afgelopen jaren is door Trimenzo flink geïnvesteerd om een toekomstbestendige zorgorganisatie te realiseren. Vanaf het jaar 2010 werden er met verschillende woningcorporaties concepten uitgewerkt die hier aan moesten bijdragen. Zo werd in 2010

begonnen met de renovatie van de locatie Grotenhuis, vervolgens in 2013 t/m 2015 de locatie Martinushof en in 2016 de locatie Benring. De renovaties hebben wel een capaciteitsreductie van 70 (intramurale) plaatsen tot gevolg gehad.

Ontwikkeling Solvabiliteitsratio afgelopen 3 jaar/ Formule: (eigen vermogen/ balanstotaal)

2014 36,4%

2015 17,2%

2016 -7,1%

Ontwikkeling Solvabiliteitsratio (weerstandsvermogen) afgelopen 3 jaar

Formule: (eigen vermogen/ totaal bedrijfsopbrengsten)

2014 10,8%

2015 3,9%

2016 -1,4%

Ontwikkeling liquiditeitsratio afgelopen 3 jaar/

Formule: (vlottende activa/ vlottende passiva)

2014 0,67

2015 0,52

2016 0,50

Door het negatieve exploitatieresultaat 2016 en het negatief eigen vermogen per eind 2016, zijn de financiële kengetallen verder gedaald. In een tijd waarin maatschappelijk ondernemen en innovatie een steeds grotere rol gaan spelen en daarin ook een grotere bijdrage wordt verwacht van eigen middelen, ontstaat hierin een achterstand. Trimenzo zal zich echter eerst moeten herstellen en een financieel steviger basis vormen.

Het aankomende jaar zal Trimenzo in ieder geval verdergaan op de positieve weg die het is ingeslagen: optimalisatie van opbrengsten en minimalisatie van kosten en behoud van kwaliteit, zodat liquiditeit en eigen vermogen zich kunnen herstellen.

7. Toekomstparagraaf

Er zit veel innovatievermogen in de organisatie en in de teams hoewel in 2015 de bezuinigen in 2016 wel haar tol eiste. In combinatie met een afnemende arbeidsmarkt moest er erg hard gewerkt worden door de medewerkers, vooral in de zomerperiode. Er werd in 2016 een formatiereductie programma ingezet, dat gerealiseerd is door met name natuurlijk verloop. Er was sprake van over formatie en te hoge personele kosten door lange dienstverbanden en de vermindering van niveau 2 medewerkers. De te hoge formatiekosten waren er ondanks dat er een strakke personeelsplanning is en het feit dat de teams steeds beter functioneren met een productiviteit van 70%. De hoge personele kosten had diverse oorzaken zoals een personeeloverschot door de volumekorting door het zorgkantoor tot 93%, extra uren in verband met MRSA-besmettingen (met een eigen risico van € 25000,00), garantiesalarissen, transitievergoedingen, lange dienstverbanden en hoog ziekteverzuim door reorganisatie. Dit laatste is eind 2016 dalende. Het jaar 2017 wordt weer een zwaar jaar. Evenals in 2016 moet er een strak liquiditeitsbeleid gevoerd worden en zeer voorzichtig omgesprongen worden met investeringen. Echter is dat ook het jaar waarin er minder incidentele reorganisatiekosten zijn en waarbij de verbouwingen worden afgerond. De

verwachting is dat het scheiden van wonen en zorg middels VPT verdergaand gestimuleerd zal worden. De Benring in Voorst en de naast de woonzorgcentra gelegen zelfstandige appartementen in Twello zijn hier uitermate geschikt voor, waardoor mogelijk het verlies aan WLZ-capaciteit opgevangen kan worden en zelfs nog sprake kan zijn van een groeipotentieel conform het 'geld volgt klant' principe. Bij de VPT wordt niet de huisvesting (NHC) betaald, want de cliënt huurt de woning. Er kunnen dan voor hetzelfde budget meer cliënten geholpen worden. Daarnaast is reeds aangekondigd dat in 2018 de hoogte van de NHC niet meer gegarandeerd is, dus door gedeeltelijk om te schakelen naar VPT wordt dit dreigende probleem verkleind.

Kortom er is weer veel werk aan de winkel, maar met alle doorgevoerde veranderingen is de organisatie dan ook, zelfstandig of middels een integratie met een andere organisatie, klaar voor de toekomst.