



JAARDOCUMENT 2017

STICHTING MAATSCHAPPELIJKE OPVANG MIDDEN-BRABANT,  
TRAVERSE

---

## Inhoudsopgave

DEEL I.....	3
Voorwoord .....	4
2. Profiel van de organisatie .....	5
3. Financiën.....	11
4. Risico's en onzekerheden.....	13
5. Bestuur en toezicht.....	15
6. Inspanningen en prestaties.....	22
7. Personeel en vrijwilligers .....	24
8. Kennis en innovatie.....	28
9. Publieke verantwoording subsidie.....	30
DEEL II.....	31

## DEEL I

---

### Maatschappelijk verslag

## VOORWOORD

---

In het jaarverslag 2017 wordt een overzicht gegeven van de voornaamste ontwikkelingen en resultaten van Stichting Maatschappelijke Opvang Midden-Brabant, Traverse.

Het verslag is opgesteld volgens de checklist directieverslag verstrekt door BDO (2018) en heeft tot doel te voldoen aan de jaarlijkse verplichting tot maatschappelijke en financiële verantwoording aan alle belanghebbenden: cliënten, toezichthouders, subsidiegevers en ketenpartners.

Deel I van het jaardocument wordt gevormd door het maatschappelijk verslag. In deel II is de jaarrekening opgenomen en de bijlagen in deel III.

## 2. Profiel van de organisatie

---

### 2.1 Algemene gegevens

---

Verslagleggende rechtspersoon	Maatschappelijke Opvang Midden-Brabant, Traverse
Rechtsvorm	Stichting
Adres	Reitse Hoevenstraat 6
Postcode	5042 EH
Plaats	Tilburg
Telefoonnummer	013-4645099
Nummer Kamer van Koophandel	41098121
emailadres	secretariaat@smo-traverse.nl
internetpagina	<a href="http://www.smo-traverse.nl">www.smo-traverse.nl</a>
IBAN	NL18ABNA0477584586
ANBI status	met ingang van 1 januari 2012

### 2.2 De organisatorische structuur

---

De wereld om ons heen verandert voortdurend en vraagt veel van ons aanpassingsvermogen om Traverse krachtig en slagvaardig te houden. We constateren dat de visie van 2011 een sterk fundament is waar we op kunnen voortborduren. De daarin gekozen (samen)werking heeft ons in de transitie van de afgelopen jaren geholpen om koers te houden en resultaten te bereiken voor cliënten én voor medewerkers. De afgelopen jaren hebben helder gemaakt waar doorontwikkeling gewenst is. In 2017 verlegden wij de focus van cliënt centraal naar **cliënt centraal en verantwoordelijk**. Daardoor werd een scheiding van wonen en begeleiden noodzakelijk. Dit had ook ingrijpende gevolgen voor ons werkmodel en onze organisatiestructuur.

De organisatie wordt sinds 1 september 2017 aangestuurd door het besturingsteam, bestaande uit de bestuurder en de drie besturingsrollen Bedrijfsvoering, Expertise en Mens & Organisatie. Dit besturingsteam bepaalt de kaders, op basis waarvan het primair proces invulling geeft aan de (organisatie van de) dienstverlening. De wijze waarop het primair proces invulling geeft aan de kaders, is gebaseerd op het principe van zelforganisatie en zelfsturing.

In het werkmodel van het primair proces staat sinds 1 april 2017 de driehoek tussen cliënt, Persoonlijk Coach en Trajectregisseur centraal. In deze driehoek wordt in samenspraak het WAT en het HOE bepaald en welke expertise hierbij nodig is. De relatie in deze driehoek is gebaseerd op evenwaardigheid. Samen werken zij, elk vanuit de eigen positie en rol, aan het beste resultaat voor de cliënt.

De verschillende Expertises ondersteunen en versterken het begeleidingsproces vanuit specifieke deskundigheid op het gebied van Wonen, Financiën (budgetbeheer en begeleiding), Gezondheid, Dagbesteding en Ervaringsdeskundigheid. Deze cliëntgebonden diensten zijn gericht op het optimaliseren van het perspectief van de cliënt en dragen in belangrijke mate bij aan het herstelproces.

Het primair proces wordt gefaciliteerd door de ondersteunende diensten, welke tevens per 1 september 2017 een doorontwikkeling hebben doorgemaakt, waardoor er meer de verbinding wordt gemaakt met het primair proces.

### *2.2.1 Het interne toezicht*

In de statuten van de stichting is de Bestuurder aangewezen als het bevoegd gezag. Het toezicht hierop ligt bij de Raad van Toezicht. Taken, bevoegdheden en werkwijze van de Raad van Toezicht en de bestuurder maken deel uit van de stichtingsstatuten en reglementen.

### *2.2.2 Medezeggenschap*

De medezeggenschap binnen Traverse wordt vormgegeven door de cliëntenraad en de ondernemingsraad. De jaarverslagen van deze organen maken deel uit van dit verslag.

---

## *2.3 Kernactiviteiten*

---

### *2.3.1 Missie*

Traverse organiseert met gevoel voor medemenselijkheid de hulpverlening voor mensen in probleemsituaties die dak- of thuisloos zijn of dreigen te raken. Deze hulpverlening richt zich naast de basale opvang van 'bed, bad en brood', op herstel van de cliënt vanuit zijn eigen kracht en mogelijkheden. Wij werken met onze cliënten naar een meer zelfstandige en zelfredzame manier van leven. Deze ambitie vereist naast professionaliteit een vitale en bedrijfsmatige manier van werken.

### *2.3.2 Doelgroep*

Stichting Maatschappelijke Opvang Midden-Brabant, Traverse (hierna te noemen Traverse) verzorgt de opvang en begeleiding van mensen die zich (tijdelijk) niet zelfstandig in de samenleving kunnen redden. Het gaat daarbij om kwetsbare mensen die kampen met problemen op verschillende levensterreinen en waarbij opvang en ondersteuning vanuit meerdere invalshoeken gewenst is. De achtergronden van deze mensen zijn divers: psychische problemen, financiële problemen, gezondheids-, verslavings- of relatieproblemen en in vele gevallen een combinatie daarvan. Traverse biedt deze mensen onderdak, zorg en begeleiding.

### *2.3.3 Toelatingen*

Traverse heeft een WTZi-toelating voor het bieden van de volgende functies:

- Persoonlijke verzorging
- Verblijf
- Verpleging
- Begeleiding
- Instelling voor medisch specialistische zorg
- GGZ-Instelling

### 2.3.4 Activiteiten

Traverse voerde in 2017 met name activiteiten uit die werden gefinancierd door de **Gemeente Tilburg**, in het kader van haar taak als centrumgemeente binnen de WMO:

- Beschermd Wonen
- Vangnet en doorgeleiding
- WMO Begeleiding, Hulp aan Huis

In 2017 had Traverse een contract met **diverse regiogemeentes** voor het bieden van Begeleiding in het kader van de WMO:

- Gilze Rijen
- Heusden
- Loon op Zand
- Waalwijk

Andere activiteiten van Traverse werden gefinancierd door het **zorgkantoor**:

- Zorg met verblijf op basis van een zorgzwaartepakket; vanuit de WLZ
- Zorg met verblijf op basis van een indicatie voor eerstelijns verblijf
- Extramuraal verzilverde zorg op basis van een sectorvreemd zorgzwaartepakket; vanuit de WLZ
- Verpleging en verzorging; vanuit de Zorgverzekeringswet

Verder had Traverse in 2017 afspraken met **justitie** voor het bieden van de volgende functies (extramurale diensten):

- Begeleiding (H300)
- Begeleiding extra (H150)
- Dagactiviteiten (F125)

---

## 2.4 Werkgebied

Traverse biedt centrumgemeentelijke activiteiten aan voor centrumgemeente Tilburg. Deze activiteiten zijn beschikbaar voor iedereen, ongeacht de regio waar iemand vandaan komt.

Daarnaast behoorden ook de gemeentes Gilze Rijen, Heusden, Waalwijk en Loon op Zand in 2017 tot ons werkgebied als het ging om ambulante begeleiding. Daar werd echter zeer weinig gebruik van gemaakt door de verwijzende teams van de verschillende gemeentes.

Traverse valt onder het uitvoeringsgebied van Zorgkantoor Midden-Brabant.

---

## 2.5 Samenwerkingsrelaties

### 2.5.1 Kritische ketenpartners

Traverse werkt in de zorgketen samen met diverse ketenpartners. In onderstaande tabel wordt een opsomming gegeven van de belangrijkste ketenpartners van Traverse. Dit zijn de ketenpartners waar Traverse heel direct en veelvuldig mee samenwerkt op een bepaald gebied. Met sommige van hen hebben we een overeenkomst gesloten en jaarlijks wordt de samenwerking met deze partners geëvalueerd.

#### *Novadic Kentron*

Traverse heeft een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Novadic Kentron. In 2017 werkten beide organisaties op diverse vlakken samen. Elke organisatie draagt vanuit zijn eigen specialisme bij

aan rehabilitatie van deze kwetsbare groep. Voor Novadic-Kentron is dit verslavingszorg. Voor Traverse opvang en (woon)begeleiding.

#### *RIBW Brabant, Buro Maks, Impegno*

Traverse vormt samen met deze organisaties in de inkoop maatwerkvoorziening Begeleiding in Tilburg de psy-keten. Uitgangspunt in deze samenwerking is een complementaire benadering in de ondersteuning van mensen met psychische/psychiatrische problematiek, elk vanuit zijn eigen kracht en specialisme.

#### *Wooncorporaties*

Traverse werkt samen met vier wooncorporaties in Tilburg en de regio (Tiwos, Wonen Breburg, Casade, Leystromen en TBV). In de werkgroep bijzondere huisvesting wordt samengewerkt aan innovatieve oplossingen voor het huisvestingsvraagstuk voor complexe doelgroepen. Housing First is hier een voorbeeld van. Met Tiwos werd in 2017 intensief samengewerkt in het nieuwbouwttraject. Verder is er een samenwerking met de corporaties op het gebied van de toewijzing van huizen voor cliënten van Traverse die vanuit de opvang (begeleid)zelfstandig gaan wonen, Woning in Zicht. Tot slot zijn er afspraken over de samenwerking als het gaat om dreigende huisuitzettingen en ligt er een samenwerkingsovereenkomst met Wonen Breburg m.b.t. Skaeve Huse.

#### *GGZ Breburg*

GGZ werkt vanuit een behandel- en Traverse vanuit een begeleidingperspectief. De inzet van een SPV-er vanuit GGZ binnen Traverse blijkt een welkome toevoeging.

#### *Kompaan en De Bocht (inmiddels Sterk Huis)*

Kompaan en de Bocht is partner in het vangnet in Midden-Brabant. Samen met hen werkten we in 2017 samen op het gebied van 'de moeilijke doelgroep', gezinsmanagement en het project kinderen in de opvang.

### *2.5.2 Samenwerkingsverbanden*

#### *Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant*

Het Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant is een samenwerkingsverband van 21 partnerorganisaties, waaronder Traverse, die werken aan een gezamenlijke aanpak van sociale veiligheid.

Het Veiligheidshuis Tilburg is in 2002 opgericht door de gemeente Tilburg, Politie Midden en West Brabant en het Openbaar Ministerie Breda. In 2008 is het Zorghuis opgericht. Het Zorghuis richt zich op volwassenen en gezinnen met een meervoudige en complexe problematiek. Zorgpartners maken onder regie van de gemeente één integraal en bindend plan van aanpak voor deze mensen. Vanuit het zorg- en veiligheidshuis is Traverse aangesloten bij het Team Complexe Casuïstiek

#### *Housing First*

Housing First maakt sinds 2015 onderdeel uit van Traverse. Het is een aanbod voor de groep mensen die er niet in slaagt om een regulier hulpverleningstraject te doorlopen dat leidt tot huisvesting. Housing First biedt deze mensen eerst een passende woning aan, met aansluitend een passend hulptraject.



### *Waanzinnig*

In 2013 is door Traverse in samenwerking met RIBW Brabant en GGZ Breburggroep de stichting Waanzinnig opgericht. Deze stichting exploiteerde in 2017 een restaurant dat werkervaringsplaatsen in de horeca aanbiedt aan kwetsbare mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Vanaf eind 2017 is deze samenwerking beëindigd.

### *Outreaching Interventie Team (OIT) en Bemoeizorg*

Traverse maakt deel uit van de teams Bemoeizorg en OIT. In deze teams werken ook medewerkers van Amarant, GGz Breburg, Novadic-Kentron en de GGD Hart voor Brabant. Zij houden zich bezig met het opsporen en toeleiden naar hulp van mensen met complexe, meervoudige problematiek die zorg nodig hebben maar deze zorg ernstig mijden. Zij werken nauw samen met de woningcorporaties, politie, straathoekwerk, pastoraal werk, buurthuizen, maatschappelijk werkers en huisartsen.

### *Gezinsmanagement*

Traverse participeert in een samenwerkingsverband met Kompaan en de Bocht, IMW, Idris-Amarant, Leger des Heils en RIBW Brabant. Vanuit deze organisaties worden gezinsmanagers ingezet om de regie te voeren op de trajecten van problematische casussen (veelal gezinnen). Gezinnen worden door het Zorg- en veiligheidshuis aangemeld bij dit team.

### *2.5.3 Kennispartners*

#### *Academische werkplaatsen*

Traverse participeert in de Academische werkplaatsen Opvang & Herstel en OGGZ. In deze werkplaatsen maakt Traverse zich samen met de andere deelnemende organisaties uit het werkveld én onderzoekscentrum Impuls sterk voor kwalitatief goede, professionele begeleiding die krachtgericht en herstelondersteunend is. Gezamenlijk ontwikkelen en verspreiden de betrokken organisaties kennis en deskundigheid over effectieve hulp aan kwetsbare mensen.

Per 1 september 2017 zijn deze twee werkplaatsen samen gegaan in de werkplaats Impuls: Participatie en Maatschappelijke Zorg.

---

## 2.6 Beleid en strategie

---

### *Koersdocument*

In 2016 liep ons koersdocument af. Vanuit een grondige analyse van de interne en externe omgeving zijn we in 2016 gekomen tot een gewogen beeld van waar Traverse staat in haar ontwikkeling. De scenario's die hieruit zijn ontstaan, gaven ons handvatten voor strategische keuzes in samenhang met onze ambitie. Vanuit deze keuzes is gekozen voor 'de doorontwikkeling', ofwel een reorganisatie, van de organisatie in 2017.

### *Strategische keuzes*

Traverse beoogt met deze 'doorontwikkeling' op korte termijn een beweging in te zetten vanuit de systeemwereld richting de leefwereld. Daartoe zal Traverse de kwaliteit van de huidige producten en diensten verbeteren en bewaken. Tevens zal Traverse zich de komende jaren actief inzetten om aansluiting te vinden in de leefwereld. Enerzijds door gepaste initiatieven uit de samenleving te stimuleren en te faciliteren. Anderzijds zal Traverse de cliënt voorzien in de noodzakelijke begeleiding richting / in de leefwereld. Want in een wereld gebaseerd op vertrouwen en wederkerigheid is het niet altijd makkelijk je staande te houden. Traverse zal zich tevens inzetten voor het "(re-)branden" van dak- en thuislozen.

De beweging naar de leefwereld zien we als een eerste noodzakelijke stap. Op de langere termijn beoogt Traverse de autonomie van de cliënt op de eerste plaats te zetten. Om zodoende de waardigheid van de kwetsbare burger zo weinig mogelijk aan te tasten. De diensten en producten van Traverse zullen de komende jaren flexibiliseren waardoor de cliënt meer ruimte zal krijgen.

### *Doorontwikkeling*

Om als organisatie in deze veranderde context van waarde te blijven en onze ambitie te realiseren moeten we onze werkwijze veranderen. Centraal daarin is dat de cliënt meer verantwoordelijkheid krijgt voor zijn eigen begeleidingstraject en dat zoveel als mogelijk middenin en met de samenleving. De begeleiding start meteen bij aanvang van het traject, wordt op ambulante basis aangeboden en er wordt uitgegaan van de wensen, behoefte en herstelmogelijkheden van de cliënt. De begeleider heeft een centrale rol in het gehele proces. Het scheiden van wonen en begeleiden krijgt hiermee verder vorm en dit betekent tevens een drastische wijziging van ons huidige werkmodel

Doordat de coördinatie, initiatief en beslissingsvrijheid maximaal bij de betrokkenen komt te liggen, zetten we een extra stap in sociale innovatie: het geheel naar eigen inzichten invulling geven aan werk. Deze manier van werken vereist een andere besturing. Eén die gericht is op faciliteren en het mogelijk maken dat mensen naar eigen inzichten doelen en resultaten realiseren. De ontwikkeling verhoudt zich slecht met de huidige (hiërarchische) besturingslagen binnen Traverse. Met de invoering van het nieuwe werkmodel worden de huidige rollen van het (team)management overbodig en de organisatie platter.

De doorontwikkeling is vanaf 1 april 2017 ingevoerd op basis van een (technisch) implementatieplan. Medewerkers kregen een uitdrukkelijke rol bij het oplossen van inrichtingsvraagstukken die naar voren kwamen in de nieuwe organisatie. De besturing gaf daartoe de kaders aan waarbinnen deze vraagstukken moesten worden opgepakt.

### *Managementdashboard*

Om te kunnen sturen op onze ambities beschikt Traverse over een managementdashboard, waarin succesbepalende factoren zijn vastgelegd, evenals de indicatoren die iets zeggen over onze resultaten. De interne kwartaalrapportages die vanuit dit dashboard worden opgeleverd, worden gebruikt om te sturen op onze resultaten.

## 2.7 Kwaliteit

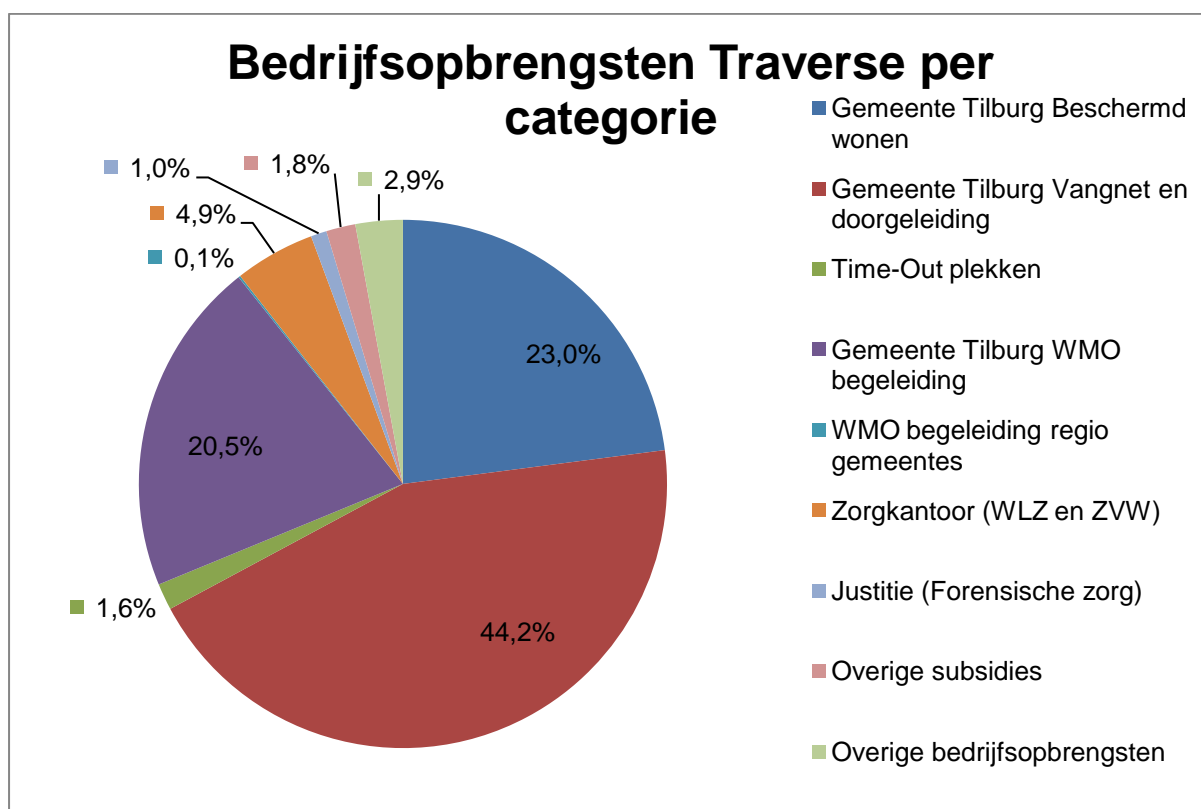
Traverse beschikt over een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem, dat voldoet aan de normen die zijn gesteld in het HKZ-certificatieschema Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, onderdeel maatschappelijke opvang & vrouwenopvang. Ons certificaat is geldig tot mei 2018.

Traverse is lid van de NVVK, brancheorganisatie voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren. In 2017 heeft een onafhankelijke audit plaatsgevonden om de kwaliteit van de financiële dienstverlening die Traverse biedt aan cliënten te toetsen. Deze audit is succesvol verlopen.

## 3. Financiën

### 3.1 Ontwikkelingen in het boekjaar, behaalde omzet en resultaten

In onderstaande grafiek staat de verdeling van de opbrengsten van Traverse over 2017 weergegeven:



Traverse heeft te maken met circa 20 verschillende contracten met een diversiteit aan contractvoorwaarden. Deze veelheid aan contracten maakt de financiering van onze dienstverlening complex.

Traverse heeft het jaar 2017 afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 42.893,-

---

### 3.2 Solvabiliteit en liquiditeit

---

Traverse kreeg het merendeel van de subsidies die zij ontvangt als maandelijks voorschot uitbetaald. Dit zorgt ervoor dat Traverse ondanks het relatief geringe eigen vermogen voldoende liquiditeit had om de maandelijks lasten te voldoen. Bij steeds meer subsidies wordt de overstap gemaakt naar financiering achteraf op basis van de geleverde prestaties. Hierdoor komt de liquiditeit meer onder druk.

De nieuwbouw en verbouw aan de Reitse Hoevenstraat en de Gasthuisring zullen in de toekomst haar beslag leggen op het eigen vermogen van Traverse. Hiervoor is een bestemmingsreserve in eerdere jaren opgenomen van € 1.000.000. Als hiermee rekening wordt gehouden, bedraagt het vrije vermogen van Traverse per eind 2017 € 2.689.965,- zijnde 18,9% van de totale opbrengsten.

De liquiditeit wordt berekend door de vlottende activa te delen door de kortlopende schulden. De liquiditeit is afgenomen van 3,31 naar 3,05. Beide posten zijn licht toegenomen ten opzichte van 2016. De vermogensratio is gestegen door een daling van de opbrengsten. Deze daling komt ondermeer door verschuiving van cliënten naar lagere financieringen (o.a. beschermd wonen naar vangnet en lagere klassen binnen de WMO begeleiding).

Liquiditeit	2014	2015	2016	2017
	1,55	1,51	3,31	3,05
Vlottende activa	5.189.489	4.996.603	5.327.670	5.557.581
Kortlopende schulden	3.355.467	3.315.209	1.611.216	1.819.275

Solvabiliteit	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	27,07	31,39	64,77	63,00
Totaal eigen vermogen	1.466.757	1.637.908	3.562.857	3.689.965
Balanstotaal	5.418.313	5.217.120	5.500.695	5.856.634
Vermogensratio (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	9,61	11,01	22,54	25,94
Totaal eigen vermogen	1.466.757	1.637.908	3.562.857	3.689.965
Totaal opbrengsten	15.258.938	14.872.526	15.810.197	14.223.625

---

### 3.3 Kasstroom en financieringsbehoeften

---

Het saldo aan vrij opneembare liquide middelen is in 2017 gelijk gebleven op € 3 miljoen. Medio 2015 is bij een aantal subsidies de overstap gemaakt van financiering vooraf op basis van het toegekende budget naar financiering achteraf op basis van de daadwerkelijk geleverde prestaties. Dit heeft zich doorgezet in 2016 en 2017. Tevens zien we de complexiteit toenemen van het

declaratieproces waardoor het langer duurt voordat de opbrengsten voor de geleverde prestaties ontvangen worden en er ook meer onzekerheid ontstaat van de te ontvangen en de daadwerkelijk ontvangen bedragen.

## 4. Risico's en onzekerheden

---

### 4.1 Risicomanagement

---

Traverse wordt in toenemende mate geconfronteerd met risico's op verschillende vlakken. Het vereist steeds meer aandacht deze te identificeren, goed inzichtelijk te maken en duidelijkheid te geven over de impact van de mogelijke gevolgen die de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen brengen. Goed risicomanagement vraagt om een gedegen zicht en sturing op de beheersing van interne en externe risico's ten aanzien van de bedrijfsvoering en het primair proces en om maatregelen.

### 4.2 Overzicht van de voornaamste risico's en onzekerheden

---

In 2017 kwamen vooral de volgende risico's en onzekerheden naar voren:

- Door het omklappen naar een platte organisatie kon er niet meer geleund worden op eerdere besluitvormingsprocessen en hebben we dit opnieuw met elkaar moeten vaststellen.
- Doordat we gedurende het lopende jaar op 2 momenten omgeklapt zijn is het lastig vergelijkende cijfers te produceren.
- Het verzuim was dermate hoog op bepaalde momenten dat het moeilijk was de bezetting rond te krijgen.
- Er ontstond veel druk op het Vangnet en er was leegstand bij Beschermd wonen. In goede samenwerking met de gemeente is er uitbreiding gekomen op de plaatsen van het Vangnet.
- De doorstroom werd in 2017 door verschillende factoren bemoeilijkt. Onder andere de beschikbaarheid van woningen en het verkrijgen van de juiste indicaties speelden hierbij een rol. Dit laatste heeft er toe geleid dat er een proef gestart is eind 2017 waarin Traverse zelf beschikkingen kan afgeven in de veronderstelling dat hiermee de doorstroom versneld kan worden. De resultaten hiervan zullen halverwege 2018 bekend zijn.
- Lange tijd was het onduidelijkheid over de financieringsafspraken over bepaalde doelgroepen van Traverse waarvan de zorg met een tijdelijke overbruggingsfinanciering toch geleverd kon worden. Halverwege 2017 is hier een oplossing voor gekomen waardoor deze cliënten in de reguliere financieringsstroom terecht konden komen.
- Traverse had in 2017 te maken met circa 20 verschillende contracten, met een diversiteit aan contractvoorwaarden en (hogere) verantwoordingseisen.
- Eind 2017 is het eerste nieuwe gebouw opgeleverd. Dit heeft veel aandacht gevraagd en er is goed opgevolgd of dit conform programma van eisen was en of het binnen het vastgestelde budget zou blijven. Inmiddels is het gebouw begin 2018 naar tevredenheid in gebruik genomen.

- Toenemende druk en afhankelijkheid van systemen door steeds verdergaande digitalisering en verhoging van de complexiteit van technische vraagstukken.
- De toename in digitalisering en vraag van wisseling persoonsgegevens en data vraagt om een grote alertheid dat dit steeds past en voldoet aan de privacy wet- en regelgeving maar ook dat het werkbaar blijft.

---

### 4.3 Beheersing van risico's en onzekerheden

---

Traverse heeft een AO/IC proces ingericht dat aansluit op de eisen die onze financiers stellen aan de interne controle van onze administratieve organisatie. De interne controller rapporteert direct aan het bestuur, welke op basis van de bevindingen acties uitzet om het administratieve proces te verbeteren.

In de maandrapportages wordt nauwgezet gevolgd wat de ontwikkelingen op productie, formatie en financiën zijn, ook in relatie tot elkaar, het zogenaamde 3D-control. Verder worden er per kwartaal de voornaamste indicatoren besproken en maatregelen getroffen waar afwijkingen te zien zijn.

---

### 4.4 Impact van deze risico's op resultaten of financiële positie

---

Het resultaat van 2017 ligt redelijk rond de nullijn. Er zijn echter wel behoorlijke verschuivingen en afwijkingen t.o.v. de eerder vastgestelde begroting van 2017. Er is een verschil van circa 1,5 mln te zien aan zowel de batenkant als aan de lastenkant. Dit wordt vooral veroorzaakt door de leegstand op Beschermd Wonen en het afgeven van lagere indicaties dan verwacht. Ook vielen sommige subsidies lager uit dan verwacht en hebben de personele inzet conform verstrekt budget moeten aanpassen.

Doordat we de mogelijkheden hadden om aan de lastenkant bij te sturen is het resultaat wel in lijn met de begroting. Maar dit vraagt veel van de flexibiliteit van de organisatie en de vraag is hoe we dit kunnen volhouden. Hier is veel aandacht voor. Maar daarnaast speelt er ook de bezorgdheid over de mate waarin de benodigde zorgbehoefte van de cliënt voldoende geborgd wordt door de zorg die conform de verstrekte indicaties gegeven kan worden.

Traverse heeft het jaar 2017 afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 42.893,- Dit betekent dat de stevigere vermogenspositie behouden is gebleven. Maar door de kosten van de nieuwbouw en het uitstellen bepaalde investeringen verwachten we de komende jaren hier weer een afname van en hebben we deze vermogenspositie echt nodig.

---

### 4.5 Impact van de risico's op de organisatie

---

De medewerkers ervaren door de registratiedruk en door het niet altijd verkrijgen van de juiste indicatie voor de zorg van de cliënt meer werkdruk. Door de reorganisatie en het platter worden van de organisatie zouden de medewerkers meer eigen regelruimte moeten ervaren. Daarnaast heeft juist ook het wegvallen van de bestaande processen meer onzekerheid met zich meegebracht.

## 5. Bestuur en toezicht

In het kader van de governancecode is bij Traverse een strikte scheiding aangebracht tussen het toezicht houden op de organisatie en het dagelijks bestuur ervan. Daartoe zijn een Raad van Toezicht en een Bestuur ingesteld. Met deze vorm wordt zoveel mogelijk voorkomen dat er een verstrengeling van belangen ontstaat.

Een bestuursreglement is vastgesteld en goedgekeurd en er is tevens een reglement voor de Raad van Toezicht opgesteld om een goede aansluiting bij de Zorgbrede Governancecode mogelijk te maken. In het reglement voor de Raad van Toezicht is beschreven hoe de Raad invulling geeft aan haar taak van toezichthouder met in achtname van de corporate governance.

In de statuten van de stichting is de Raad van Bestuur aangewezen als het bevoegd gezag. Het toezicht hierop ligt bij de Raad van Toezicht. Taken, bevoegdheden en werkwijze van de Raad van Toezicht en de bestuurder maken deel uit van de stichtingsstatuten.

Voor de beloning van de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht wordt de huidige beloningscode bestuurders en toezichthouders Zorg, vastgesteld door NVTZ en NVZD, in acht genomen.

### 5.2 Bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mevr. C.C.J. Van Op den bosch (vanaf 1 oktober 2016)	Vervangend directeur/bestuurder	Lid Bestuur Stichting Cliëntgelden
Dhr. A.Crielaars (vanaf 1 februari 2017)	bestuurder	Bestuursvoorzitter Bijna Thuis Huis De Vlinder te Best Lid bestuur Rickelman Van Erp Stichting te Eindhoven

Artikel 3.3. van de Governancecode gaat specifiek in op tegenstrijdige belangen en nevenfuncties. Nevenfuncties van bestuurders worden gemeld bij de Raad van Toezicht en de overige leden van het bestuur. De Raad van Toezicht besluit of er sprake is van tegenstrijdige belangen en hoe daarmee om te gaan. De Raad van Toezicht is van oordeel dat bovengenoemde nevenfuncties van de Raad van Bestuur het belang van de organisatie niet schaden.

### 5.3 Toezichthouders

#### *Zorgbrede Governance Code*

De raad van toezicht heeft naast de toezichthoudende taak, een raadgevende en adviserende rol voor de raad van bestuur en is tevens klankbord. De leden houden daarbij rekening met het maatschappelijk belang van Traverse, haar cliënten en medewerkers. De Raad van Toezicht bestond in 2017 uit vijf leden.

Goed toezicht is integer, onafhankelijk, kritisch en constructief. Van toezichthouders wordt betrokkenheid, deskundigheid en teamgeest verwacht. Bij de concretisering en invulling van deze kernwaarden hanteert de raad van toezicht bij Traverse de Zorgbrede Governance Code als uitgangspunt.

Toezichthouders vanaf 1-1-2017 Nevenfunctie	
Mevr. A.H.H. Stevens-Ruiters (Voorzitter)	Directeur Publieke Gezondheid Brabant Zuidoost (tot 22/5/2017)
Mevr. C.P.M. Doms (Vice-voorzitter)	Directeur/eigenaar WenD Management Voorzitter PIT Platform voor Innovatie in Toezicht Visitor bij woningcorporaties via Raeflex Voorzitter SATI Stichting Aandachtsmeditatie in Tilburg Lid Raad van Commissarissen en voorzitter commissie Maatschappij Stichting Woonbron in Rotterdam e.o. Voorzitter Raad van Toezicht Theater De NWE Vorst in Tilburg Voormalig lid Raad van Commissarissen en voorzitter commissie corporate governance bij Casade Woondiensten in Waalwijk
Dhr. Drs. P.M. Langenbach RC (lid)	Voorzitter Raad van Bestuur Maasstad Ziekenhuis te Rotterdam Lid Raad van Bestuur Spijkenisse Medisch Centrum Lid Raad van Toezicht Avans Hogeschool Bestuur Santeon Bestuur Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ) Bestuur stichting RijnmondNet NIAZ-Auditor Adjunct-Professor TIAS
Mevr. Drs. G.P. van Deutekom (lid)	Bestuurder Kalorama te Beek-Berg en Dal. Lid bestuur Netwerk Limburg
Dhr A.P.M. Sluijter (lid)	Ambtenaar gemeente Eindhoven Gemeenteraadslid gemeente Tilburg



### *Profiel raad van toezicht*

De raad van toezicht werkt voor het bepalen van zijn samenstelling met een profielschets. Deze profielschets is in 2015 geëvalueerd en opnieuw vastgesteld. De leden van de raad hebben zodanige functies dat zij de ervaring uit hun dagelijkse werk kunnen inzetten bij Traverse.

### *Rooster van aftreden*

Leden van de raad van toezicht worden voor vier jaren benoemd en zijn eenmaal herbenoembaar voor vier jaren. Daarbij is een uitzondering gemaakt voor de voorzitter. Om te voorkomen dat er teveel leden tegelijk wisselen in een jaar, is de huidige voorzitter benoemd voor drie jaar. De raad van toezicht heeft een rooster van aftreden vastgesteld dat op de website van Traverse staat. Hier is ook het reglement te raadplegen.

---

## 5.4 Jaarverslag 2017 van de Raad van Toezicht

---

### *1. Inleiding*

De raad van toezicht van Traverse ziet toe op het functioneren van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Traverse, en voelt zich hierbij verbonden met de maatschappelijke opgave en context van de organisatie. Het jaar 2017 was voor de raad van toezicht van Traverse een jaar waarin enkele impactvolle veranderingen centraal stonden. Zo is per 1 februari 2017 een nieuwe bestuurder aangesteld. Verder is er gedurende het jaar in de raad van toezicht intensief gesproken over de doorontwikkeling van de organisatie vanuit een nieuwe besturingsvisie en over de voortgang van de nieuwbouw aan de Reitse Hoevenstraat.

### *2. Toezichthoudende activiteiten*

De raad van toezicht heeft in het verslagjaar 2017 toezicht gehouden op het beleid van de bestuurder, strategische ontwikkelingen en de financiële continuïteit van Traverse.

Naast de gebruikelijke goedkeuring van de resultaten (jaarverslag, jaarrekening en begroting) heeft het toezicht in 2017 zich met name gericht op:

- risico's in financiering door gemeente
- Ut rooie bietje & Waanzinnig
- bevindingen van de nieuwe bestuurder
- ziekteverzuim
- klokkenleidersregeling (vastgesteld)

De bestuurder verstrekt de raad van toezicht de van belang zijnde informatie zodat er zicht is op de interne risicobeheersing (checks en balances). Dit gebeurt aan de hand van een dashboard met kritische prestatie-indicatoren.

### *3. Commissies*

De raad van toezicht heeft uit zijn midden commissies ingesteld. Enerzijds om de bespreking van onderwerpen in de vergadering van de Raad van Toezicht voor te bereiden, anderzijds om te adviseren over de te bespreken onderwerpen.

#### **Commissie Kwaliteit & Veiligheid**

Binnen de Raad van Toezicht is de commissie Kwaliteit & Veiligheid belegd bij mevrouw F. van Deutekom en mevrouw K. Doms. De commissie draagt ertoe bij dat de raad van toezicht zijn

toezichhoudende taak op de sturing inzake kwaliteit en veiligheid van zorg optimaal kan uitvoeren. Tevens fungeert de commissie desgevraagd als klankbord voor de bestuurder.

Onderwerpen op de agenda waren: uitkomsten van de toetsing van het kwaliteitsmanagementsysteem, doorontwikkeling, nieuwe governancecode zorg, uitkomsten cliëntwaardering, proces ontwikkeling KPI's, professioneel handelen in relatie tot eigen regie, wachtlijsten en arbeidsmarkt(problematiek).

#### **Auditcommissie**

Dhr. P. Langenbach en dhr. G. Sluijter vormden de auditcommissie. Deze commissie overlegt met de bestuurder over het te voeren financieel-economisch beleid, de financiële informatievoorziening, het functioneren van de risicobeheersings- en controlesystemen en de prestaties van de organisatie op deze terreinen. Tevens heeft de auditcommissie de bespreking van de jaarstukken 2016 en de begroting 2018 voorbereid. De accountant is twee keer aangeschoven bij de auditcommissie.

#### **Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie bestaat uit mevr. A. Stevens en de heer G. Sluijter. De remuneratiecommissie heeft een voorbereidende en adviserende rol ten aanzien van de raad van toezicht bij de werving en selectie van nieuwe leden en de beoordeling van het functioneren van de bestuurder.

Een van de taken van de Raad van Toezicht is het evalueren van het eigen functioneren. De remuneratiecommissie heeft voorbereidingen getroffen voor deze zelfevaluatie. Deze zelfevaluatie heeft geleid tot onderling vooroverleg van de Raad van Toezicht.

#### *4. Kwaliteit en deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht*

De leden van de raad dragen er zorg voor dat hun deskundigheid op peil blijft. Met behulp van seminars, cursussen en bijeenkomsten zorgen zij ervoor dat zij op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in de zorg en governance.

#### *5. Vergaderingen en overleg met de bestuurder*

De voltallige raad van toezicht heeft in 2017 5 keer met de bestuurder vergaderd. Ook hebben leden van de raad van toezicht vergaderingen bijgewoond van de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Hiervan is steeds een terugkoppeling gegeven in de vergaderingen van de raad.

*A. Stevens, voorzitter*

---

### **5.5 Medezeggenschap**

---

De medezeggenschap binnen Traverse wordt vormgegeven door de cliëntenraad en de ondernemingsraad. Zij geven gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur en management van Traverse en zien toe op de naleving van wettelijke rechten en plichten van medewerkers en cliënten.

#### *5.5.1 Jaarverslag ondernemingsraad*

Het jaar 2017 stond in het teken van de verdere invulling van de doorontwikkeling van de organisatie. Voor een constructieve bijdrage aan dit doorontwikkelings/reorganisatietraject heeft de OR uitbreiding van uren gekregen voor de leden van de OR en dan met name voor de leden van de taakgroep doorontwikkeling/reorganisatie (bestaande uit de voorzitter, vice-voorzitter en een lid). Deze taakgroep bereidt de adviezen voor door o.a. informatie in te winnen bij

bestuurder/management en externe deskundigen waarna de OR een standpunt inneemt. De OR toetst in informatiebijeenkomsten en bezoeken aan werkoverleggen hoe medewerkers denken over de doorontwikkeling/reorganisatie en neemt signalen mee in haar besluitvorming.

### **Ondernemingsraad – bestuurder**

De Ondernemingsraad heeft 11 overlegvergaderingen (art. 23 Wet op de Ondernemingsraden) met de bestuurder en de besturingsrol bedrijfsvoering gehad. Deze overlegvergaderingen zijn openbaar. In de Overlegvergadering van oktober schoof de voorzitter van de Raad van Toezicht aan.

Aan de OR zijn door de bestuurder de volgende instemming- en adviesverzoeken voorgelegd:

- Instemmingsverzoek inzake aangepast verzuimprotocol
- Instemmingsverzoek inzake wijzigingen TOP
- Instemmingsverzoek inzake ORT
- Instemmingsverzoek inzake bereikbaarheidsdiensten
- Advies ingevolge artikel 25 lid 1 onder e WOR betreffende de doorontwikkeling van de organisatie 2017 (maart)
- Advies ingevolge artikel 25 lid 1 onder e WOR betreffende de doorontwikkeling van de organisatie 2017 (mei)
- Advies ingevolge artikel 25 lid 1 onder e WOR betreffende de doorontwikkeling van de organisatie 2017 (augustus)
- NB: voor de benoeming van de nieuwe bestuurder maakte de voorzitter van de OR deel uit van de sollicitatiecommissie en derhalve werd geen adviesaanvraag voorgelegd aan de OR.

Vanuit de OR is het volgende initiatief-advies aan de bestuurder gedaan:

- Initiatief-advies inwerkprotocol nieuwe medewerkers

De OR heeft met verzoeken ingestemd, dan wel positief geadviseerd, zij het dat er wel voorwaarden aan werden verbonden, waar het bestuur aan tegemoet gekomen is.

De adviesaanvragen inzake de doorontwikkeling van de organisatie die betrekking hebben op de functieprofielen en weging van de functies zijn “opgespaard” om in 2017 tot één advies te komen.

Een delegatie van de OR overlegt vier keer per jaar met de bestuurder en financiën over de kwartaalcijfers.

### **Ondernemingsraadvergaderingen**

De Ondernemingsraad is 12 x in vergadering bijgeweest. De vergaderingen zijn openbaar; medewerkers worden uitgenodigd om de vergaderingen bij te wonen.

Aan de volgende onderwerpen is aandacht besteed:

- preventietaken op laten pakken door Safety and Health Officers.

- nieuwbouw
- Evaluatie pilot zelfbeheer en project coördinatoren onzelfstandig
- financiën
  
- veranderingen in de ARBO-wetgeving
- en veel aandacht voor de doorontwikkeling van de organisatie

### **Commissies van de OR conform art. 15 van de Wet op de Ondernemingsraden**

De VGWM commissie (Veiligheid Gezondheid Welzijn en Milieu) bestaat uit OR-leden en niet – OR-leden. Deze commissie is tevens vertegenwoordigd in de vaste Kwaliteitsgroep Arbo. De voorzitter van de VGWM-commissie, tevens lid van de OR, vervult deze taak en bij diens afwezigheid zijn vervanger. Aandacht is er voor de bezetting van de commissie: het blijft lastig medewerkers te motiveren tot deelname.

De afgelopen jaren is getracht de preventietaken uit te laten voeren door een medewerker maar door vroegtijdig vertrek van de preventiemedewerkers is het niet gelukt de functie goed in de organisatie te verankeren. Uiteindelijk is er voor gekozen de preventietaken neer te leggen bij de Safety en health officers. Het team maakt een onderlinge werkverdeling op basis van kennis en expertise en voert zo de preventietaken uit.

### **ACHTERBAN**

In het traject van de doorontwikkeling/reorganisatie is een goede communicatie met de achterban van groot belang. De medewerkers moeten er op kunnen vertrouwen dat de OR hun belangen juist behartigt. Daarnaast moet de OR weten wat er onder de medewerkers leeft. Daarom worden er informatiebijeenkomsten gehouden en brengt de taakgroep doorontwikkeling/reorganisatie bezoeken aan de teamoverleggen.

### **EXTERNE SAMENWERKING**

In het voorjaar heeft de OR vergadering bezocht van het SMO-OR Brabant (collega ondernemingsraden in de maatschappelijke opvang in de provincie Brabant). Dit overleg voorziet in de behoefte van de ondernemingsraden om ideeën en ervaringen over medezeggenschap met elkaar uit te wisselen. Een gezamenlijke scholing op het gebied van financiën zal worden georganiseerd

### **DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING**

De OR streeft ernaar zoveel mogelijk gebruik te maken van de aanwezige kennis en expertise binnen de OR. Leden worden uitgenodigd deze kennis over te dragen.

Externe training, scholing of congres wordt vaak door een of twee leden bezocht waarna een uitgebreide terugkoppeling plaatsvindt op de OR-vergadering.

In 2017 heeft de OR zelf een tweedaagse training georganiseerd. Op de eerste trainingsdag stonden missie en visie, teambuilding en moderne medezeggenschap op het programma. Ter voorbereiding op het bezoek van de bestuurder en besturingsrol bedrijfsvoering heeft de OR de lijnen uitgezet voor

de komende 2 jaar. Een van de onderwerpen daarbij is hoe bestuurder en OR zich tot elkaar willen verhouden. Op de tweede dag van de training stonden de rol van de ambtelijk secretaris, de speerpunten van de OR en de rolverdeling binnen de OR op de agenda.

## **SAMENSTELLING ONDERNEMINGSRAAD**

Voor mei 2017 stonden OR-verkiezingen uitgeschreven voor 4 vacante zetels. Drie medewerkers stelden zich kandidaat. De vacant komende zetel van het CNV wordt niet verkiesbaar gesteld. In 2017 bestaat de ondernemingsraad uit de volgende leden:

- Karel ter Linden            voorzitter
- Jeroen Balleman        vice-voorzitter
- Cor Houët                lid
- Miranda van Heesch    lid (tot mei 2017)
- Marion Knippels        lid (tot februari 2017)
- Willem Valks            lid
- Yvonne Aarts            lid (tot mei 2017)
- Rebecca Haans        lid (tot mei 2017)
- Ayse Demir              lid (vanaf mei 2017)
- Anne Kroot              lid (vanaf mei 2017)
- Sanne Rovers            lid (vanaf mei 2017)

De OR besluit met vervulling van de vacature te wachten tot de reguliere verkiezingen van mei 2019.

Het ambtelijk secretariaat wordt beheerd door Susan Kroes

---

## **5.6 Jaarverslag Cliëntenraad**

---

Grootste zorg van de CR is de continuïteit. We begonnen het jaar met alleen cliënten die zelfstandig wonen en vaak ook al zijn uitgestroomd. Begin van het jaar nam een van de leden afscheid en de voorzitter, Paul Pechler, legde zijn functie per 31 december neer. Wel hebben we 2 nieuwe leden mogen verwelkomen. Beide zijn nog cliënt en zijn een welkome aanwinst voor de CR.

De CR vergadert 1x per 2 weken van 18.00-20.00 uur op de maandagavond en voorafgaand aan de vergadering wordt een boterham en een bord soep gezamenlijk gebruikt.

Een aantal leden heeft zitting in werkgroepen vanuit Traverse: de werkgroep visie op voeding, de menucommissie en de werkgroep nieuwbouw. Daarnaast bezoeken zij het bewonersoverleg op de diverse locaties. Voor hun werkzaamheden ontvangen zij een vaste vergoeding per maand.

### **Deskundigheidsbevordering**

Dit jaar lag in de training de nadruk vooral op de communicatie. Hoe kunnen beter communiceren? Hierbij gaat het om o.a. de onderlinge communicatie, communicatie met bestuurder en de achterban. We hebben vooral gekeken naar het doel van de communicatie en vervolgens met welke middelen dit kan worden verwezenlijkt.

In de vervolgcursus zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- het vergroten van de zichtbaarheid binnen Traverse – De CR wil handvatten om toe te groeien naar een gewaardeerde gesprekspartner in de organisatie.
- de relatie met de achterban – De CR wil meer mogelijkheden verkennen over hoe cliënten te betrekken en te motiveren.

- het verstevigen van de CR – De CR vraagt meer handvatten om steviger en krachtiger voor de cliëntbelangen op te komen.

### **Adviesaanvragen**

De CR heeft de volgende adviezen uitgebracht:

- advies m.b.t. het klachtenreglement. De CR heeft hierop een positief advies afgeven.
- advies m.b.t. de nieuwe klachtenfunctionaris. Daar deze al was aangesteld heeft de CR negatief gereageerd op de procedure, maar gaat wel akkoord met het aanstellen van de nieuwe functionaris.

### **Communicatie**

Alle CR-leden sluiten aan bij de bewonersoverleggen op de locaties. Zij bespreken dan hetgeen er is besproken op de CR-vergadering en nemen signalen mee naar de CR vergadering. Wel constateren we dat de bewonersoverleggen steeds minder worden gehouden en de opkomst niet groot is. De nieuwsbrief is dit jaar slechts 2 keer verschenen en we zijn zoekende naar een alternatief. Komend jaar zal communicatie dan ook een van de speerpunten moeten worden.

### **Intern overleg met de Raad van Toezicht en de bestuurder**

Tweemaal per jaar sluit de Raad van Toezicht aan bij de vergadering. Dit jaar is er gesproken over o.a.: de komst van de nieuwe bestuurder, de rol van ervarings-werkers in het primaire proces, nieuwbouw, nazorg van cliënten, vertrek voorzitter en doorontwikkeling van de organisatie ( personeelsbezetting en empowerment cliënten in nieuwe rol ).

De bestuurder sluit 4 keer per jaar aan bij de vergadering. Hij informeert de CR over ontwikkelingen binnen Traverse die voor de CR van belang zijn.

Daarnaast komen 2 keer per jaar vanuit de stafafdeling medewerkers de begroting en verantwoording toelichten.

### **Vooruitblik 2018**

Met een gedeeltelijk frisse groep heeft de CR zich tot doel gesteld om het komende jaar aan de volgende punten te werken;

A) De cliënt centraal. De begeleiding afstemmen op de cliënt. Er wordt zoveel mogelijk gewerkt met een vaste persoonlijke coach. Verder moet er aandacht komen voor nazorg bij cliënten na een schokkende gebeurtenis, veiligheid/hygiëne, het sanctiebeleid en het verwezenlijken van een cliëntpunt.

B) Meer bekendheid geven aan de CR. De CR moet zichtbaarder worden door o.a. meer bezoeken aan de locaties. Meer aandacht voor de communicatie met de achterban door actief gebruik van narrowcasting en inzet van cliëntenpanels..

C) De communicatie moet verbeteren met zowel de organisatie als met de cliënten.

## **6. Inspanningen en prestaties**

---

### **6.2 Kerngegevens 2017**

---

Hieronder zijn de kerngegevens van Traverse weergegeven in een tabel. Voor meer informatie over onze inhoudelijke prestaties, verwijzen wij u naar de management rapportage in deel 3 van dit jaardocument.

KERNGEGEVENS 2017	Aantal/bedrag
<b>Aantallen cliënten</b>	
Aantal cliënten dat gebruik maakte van diensten Traverse, inclusief partners en kinderen	1028
Aantal cliënten in zorg/begeleiding op 31 december 2017, inclusief partners en kinderen	603
<b>Personeel</b>	
Aantal personeelsleden in loondienst op 31 december 2017	221
Aantal FTE personeelsleden in loondienst op 31 december 2017	171,42
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	€ 14.223.625
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	€ 679.496
Waarvan zorgverzekeringswet	€ 20.328
Waarvan forensische zorg	€137.708
Waarvan opdrachten in opdracht van andere instellingen	€ 32.000
Waarvan opbrengsten uit de WMO	€ 6.141.380
Waarvan gemeentelijk en overige subsidies	€ 6.801.409
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 411.303

---

## 6.3 Cliënttevredenheid

---

### 6.3.1 CQI index Opvang

Traverse meet de tevredenheid van cliënten met behulp van de Consumer Quality Index voor de Opvang. Het laatste onderzoek werd eind 2016 uitgevoerd. Gemiddeld beoordeelden cliënten Traverse met een 7,8 voor onze ambulante dienstverlening en een 6,6 voor niet-ambulante dienstverlening.

Algemene conclusie is dat we een 'goede middenmoter' zijn. Vergeleken met de vorige onderzoeken (2012-2014) zien we een lichte stijging in de tevredenheid van cliënten.

#### *Verbeterpunten*

In 2017 hebben we cliënten door middel van een focusgroepgesprek bevraagd op de thema's veiligheid en herstel. Binnen het thema veiligheid waren we voornamelijk op zoek naar een antwoord op de vraag 'Wat heeft de cliënt nodig om zich veilig te voelen binnen zijn of haar woonomgeving?'. Binnen het thema herstel hebben we ons geconcentreerd op de vraag 'Wat heeft de cliënt geholpen in zijn of haar herstel?'. Dit leverde ons relevante informatie op voor verdere

verbetering. In 2017 zijn we op basis hiervan verder aan de slag gegaan met acties in relatie tot gastvrijheid, bezetting, huiskamer van herstel en een BOB-huis.

### 6.3.2 Klachten cliënten en derden

Intern kwamen er dit jaar 21 klachten van cliënten en derden (buurtbewoners, familieleden, etc.) binnen. De externe klachtencommissie nam in 2017 twee nieuwe klachten in behandeling. Het aantal geregistreerde klachten is daarmee gehalveerd ten opzichte van 2016.

### 6.3.3 Veiligheid cliënten

Het aantal geregistreerde agressie-incidenten is in 2017 licht gedaald ten opzichte van 2016. Traverse zet in op registratie en analyse van incidenten. Waar mogelijk leiden deze tot verbeteracties. Daarnaast wordt ook preventief ingezet op het vergroten van de veiligheid door middel van o.a. teamtrainingen in de-escalerend werken (stoplichtmethode) en het lopen van veiligheidsrondes.

Er werden in 2017 twee calamiteiten gemeld bij de GGD, als toezichthouder op de WMO. Het ging om een suïcidepoging en een geslaagde suïcide. Voor beide calamiteiten heeft een onafhankelijke onderzoekscommissie onderzoek gedaan naar de calamiteit en mogelijkheden tot verbetering. Er werden in 2017 geen calamiteiten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

Zie ook paragraaf 7.7.4 over de veiligheid van medewerkers.

## 7. Personeel en vrijwilligers

### 7.2 Kerngegevens personeel

#### Personeel

Aantal personeelsleden in loondienst op 31 december 2017	221
Aantal FTE personeelsleden in loondienst op 31 december 2017	171,42

Verloop personeel	Aantal personeelsleden	Aantal fte
Instroom personeel in loondienst (totaal) in verslagjaar	63	35,22
Waarvan flexwerkers	18	
Waarvan personeel met cliëntgebonden functies	53	28,33
Uitstroom personeel in loondienst (totaal) in verslagjaar	58	39,63
Waarvan personeel met cliëntgebonden functies	43	28,25

#### Personeelsformatie

Percentage



Gemiddeld ziekteverzuim in 2017 (%)	7,67%
Verzuim personeel cliëntgebonden functies	9,24%

Vacatures	Aantal vacatures per einde verslagjaar	Aantal vacatures
Totaal personeel	3	57

### 7.3 Personeelsbeleid

Heel 2017 heeft nagenoeg in het teken gestaan van de reorganisatie waarvan de eerste fase in april is doorgevoerd en de tweede in september. Er zijn nieuwe rolprofielen opgesteld en iedere medewerker is benoemd in een nieuw rolprofiel. Doordat er meer pedagogische eindverantwoordelijkheid belegd werd bij de persoonlijke coaches heeft dit geleid tot hogere inschaling van deze groep medewerkers. De complexiteit van de doelgroep vraagt ook om kwalitatief goed opgeleide medewerkers. Er is binnen Traverse dan ook veel aandacht voor trainingen en opleidingen.

Om de persoonlijke aandacht voor de medewerkers te kunnen borgen zijn er 2 talentcoaches aangesteld. De talentcoach is actief bezig met het beste uit de medewerkers te halen door vaardigheden te verbeteren en duurzaam in te zetten op talenten.

Het beleggen van meer verantwoordelijkheden bij medewerkers heeft geleid tot een platte organisatie. In het eerste kwartaal zijn er workshops en trainingen geweest om duidelijk met elkaar te krijgen hoe de invulling van de rolprofielen vorm moest krijgen en hoe de samenwerking zou kunnen zijn. Verder is er voor 1 april 2017 een sociaal plan tot stand gekomen met de vakbonden dat verder het kader is geweest waarbinnen de personele gevolgen van de reorganisatie hebben plaatsgevonden.

### 7.4 Ziekteverzuim

In 2017 heeft Traverse te maken gehad met een stijging van het verzuimpercentage na jaren een dalende trend gezien hebbende. Het verzuim is in 2017 gestegen naar een gemiddelde van 7,7% terwijl het in 2016 gedaald was naar 5,2%. Het verzuim is vooral vanaf mei fors toegenomen. Opvallend is dat de verzuimfrequentie wel gedaald is. Het stijgende verzuimcijfer werd vooral veroorzaakt door de relatief grote hoeveelheid langdurige verzuimcasussen. De stijging van het verzuimcijfer is sinds september gestabiliseerd en ondanks de griepgolf in december was er die maand een lichte daling te zien. Er wordt veel geïnvesteerd om medewerkers op passende wijze te laten re-integreren.

### 7.5 Vrijwilligers

Traverse werkt met vrijwilligers. Zij worden ingezet bij individuele vragen van cliënten, thuis of op de grotere locaties of op de biologische tuinderij UT Rooie Bietje.

Opvallend is dat er in 2017 de eerste contacten zijn gelegd vanuit studenten verenigingen voor eenmalige acties, of voor maandelijkse activiteiten. Een bijzonder mooie ontwikkeling.

De aanwezige vrijwilligers op diverse locaties zijn goed opgevangen en meegenomen tijdens de veranderingen van het afgelopen jaar. Alleen heeft de actieve werving van nieuwe vrijwilligers bewust van juni tot december stil gelegen, om de interne organisatie te stabiliseren.

De nieuwe organisatie structuur zorgt ervoor dat vrijwilligers onontbeerlijk zijn. Er wordt een vrijwilligerscoördinator geworven voor de werving, inzet en doorontwikkeling van het vrijwilligersbeleid in 2018.

---

## 7.6 Tevredenheid medewerkers

---

### 7.6.1 Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)

In 2017 is geen onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van medewerkers. Het laatste onderzoek werd in 2015 uitgevoerd.

### 7.6.2 Klachten medewerkers

Traverse heeft een interne klachtencommissie voor medewerkers. In 2017 is de samenstelling van deze commissie niet veranderd. In 2017 zijn er geen klachten binnenvallen bij de interne klachtencommissie.

Er zijn in 2017 géén klachten binnengekomen bij de externe klachtencommissie.

### 7.6.3 Vertrouwenspersoon

Traverse stelt medewerkers in staat om klachten te 'delen' met de vertrouwenspersoon. Voor het inschakelen van de vertrouwenspersoon is het niet noodzakelijk een officiële klacht te hebben. De vertrouwenspersoon kan in allerlei situaties steun en een luisterend oor bieden. Indien er een klacht is ingediend bij de interne of externe klachtencommissie kan de vertrouwenspersoon een ondersteunende rol vervullen bij de procedure.

In 2017 is er geen gebruik gemaakt van deze vertrouwenspersoon.

### 7.6.4 Veiligheid medewerkers

In 2017 heeft de kwaliteitsgroep Arbo, naar aanleiding van de doorontwikkeling, vooral gekeken hoe zij op een wijze haar taken kan invullen die beter aansluit bij de nieuwe organisatie. In deze nieuwe opzet wordt nadrukkelijker de koppeling gemaakt tussen Nazorg, OMA (Omgaan met Agressie), de werkgroep Leren van incidenten en de SHO'ers.

Ook is gekeken op welke wijze met name agressie-incidenten op een veel gestructureerde manier kan worden geanalyseerd. Doel is om er optimaal uit te leren en op een snelle manier verbeteracties uit te zetten.

#### *Agressie*

In 2017 zijn in totaal 253 incidenten geregistreerd die te maken hadden met agressief gedrag van cliënten. Dit is een daling ten opzichte van 2016 (283 meldingen). Wel is vaker de politie ingeschakeld en is er vaker melding bij de politie gedaan. Ook zien we dat in toenemende mate bedreigingen via sociale media worden gemeld.

Ongeveer een kwart van de agressie-meldingen werd als 'schokkend' ervaren. Dit percentage blijft de afgelopen jaren min of meer stabiel.

#### *Seksuele intimidatie*

In 2017 werd 24 keer melding gemaakt van seksuele intimidatie van een cliënt richting een medewerker. De aard van de intimidatie was zowel fysiek als verbaal van aard.

#### *Nazorg*

Binnen Traverse is een nazorgteam verantwoordelijk voor het leveren van nazorg aan medewerkers die een incident als schokkend hebben ervaren. In April 2017 is er gekozen voor een nieuwe opzet en werkwijze van het nazorgteam. Vanaf april hebben zij met 73 medewerkers contact gehad naar aanleiding van een incident. Er werden 30 nazorgtrajecten gestart. Medewerkers ervaren deze trajecten (zeer) positief.

---

### 7.7 Personeelsverloop

---

In 2017 was het personeelsverloop vergelijkbaar met 2016. Door de doorontwikkeling heeft iedereen een nieuw rolprofiel gekregen en is zelfsturing geïntroduceerd. Dit laatste heeft ervoor gezorgd dat medewerkers zelf verantwoordelijk waren voor het aanstellen van nieuwe medewerkers. Deze veranderingen hebben er toe geleid dat er meer aandacht nodig was voor het inwerken van nieuwe medewerkers en het delen en vasthouden van bestaande kennis.

## 8. Kennis en innovatie

---

De doorontwikkeling van de visie en in het verlengde daarvan het werkmodel, gecombineerd met het geven van zorg en begeleiding aan mensen met zeer complexe problematiek maakt dat er voortdurend behoefte is aan het ontwikkelen van (nieuwe) kennis en initiatieven. Actuele kennisvragen ten aanzien van opvang en begeleiding zijn:

1. Kennis over werken aan een veilig leefklimaat: op zoek naar de balans tussen krachtgericht begeleiden en beheersen in relatie tot zelfregie en zelfbeheer van en door cliënten. Dit vraagt tevens kennis over signalen, anticiperen en proactief handelen om escalaties te voorkomen
2. Deskundigheidsbevordering voor het bieden van gespecialiseerde zorg aan deze complexe doelgroep (LVG, verslaving, agressie etc.)
3. Goede afstemming en samenwerking tussen alle aanbieders in het zorg- en behandeltraject van een cliënt.
4. De afbouw van beschermd wonen voorzieningen en de ontwikkeling van passende begeleiding en effectieve samenwerking ten gunste van inclusief wonen in de wijk
5. Het effectief inzetten van ervaringskennis.

Bij het zoeken naar antwoorden op deze kennisvragen maken we gebruik van expertise binnen en buiten onze organisatie. De complexe meervoudige problematiek vaak gecombineerd met zorgmijndend gedrag vraagt een intensieve samenwerking die gebaseerd is op vertrouwen. Bundeling van kennis en inzet leidt tot innovatieve trajecten die passen bij de vraag en behoefte van de doelgroep. Daar waar de zorgketen hiaten vertoont is een belangrijke rol weggelegd voor het Zorg- en Veiligheidshuis (ZVH). Op deze manier draagt Traverse actief bij aan de leefbaarheid van de stad.

Op landelijk niveau is Traverse actief in meerdere kennisnetwerken. Bijvoorbeeld in het landelijke platform Housing First. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met andere opvangorganisaties en kennispartners als Impuls, onderzoekcentrum maatschappelijke zorg (UMC Radboud) en de daaraan gelieerde academische werkplaats; Tranzo, Universiteit van Tilburg; en de RinoGroep. Kennis en instrumenten worden gedeeld met en buiten de sector.

Met behulp van het Innovatienetwerk Jeugd werkt Traverse aan een verbetering van de positie van kinderen in de opvang. Met de kinderen zelf (en hun ouders) wordt gekeken naar mogelijkheden om kinderen meer te betrekken bij de opvang en begeleiding onder meer door het aanstellen van een kinderraad. Traverse ontving in 2017 voor het eerst een aparte subsidie voor het begeleiden van kinderen in de opvang. Een interne expertgroep buigt zich over de juiste inzet van deze middelen en de deskundigheid die nodig is om kinderen goed te kunnen ondersteunen. Daarbij worden we geholpen door Stichting Kinderpostzegels en de Augeo Foundation die hiervoor middelen en kennis ter beschikking stellen. Traverse neemt daarnaast deel aan de landelijke expertgroep Veerkracht en zet haar trainers in om de methodiek ook landelijk verder te ontwikkelen en te implementeren.

Traverse is een actief partner van Impuls. In 2017 werkten we mee aan twee pilotprojecten. Innovatief werken is ook manieren vinden om effectiever te werken, terwijl de zorg voor de cliënt naar een hoger plan gaat. Het project MONTRA gericht op evaluatie en bijstelling van individuele begeleidingstrajecten is hier een voorbeeld van met als doel leren van doelgroepkenmerken en trajectuitkomsten door teams en organisaties en verantwoorden naar bijvoorbeeld financiers. Het tweede project Mobility Mentoring richt zich op de implementatie van

de nieuwste inzichten op het gebied van hersenonderzoek in relatie tot stress en armoede. Nieuwe inzichten worden dus uitgetoet, geëvalueerd en als de uitkomst positief is – geïmplementeerd.

In het duurzaamheidsbeleid van Traverse staan kwaliteit van leven en het denken in mogelijkheden voorop. Het behoud van de natuurlijke leefomgeving en hierbij zorgvuldig omgaan met grondstoffen, energie en het minimaliseren van de uitstoot van afvalstoffen is belangrijk. Dat komt tot uiting in de herontwikkeling van de gebouwen. Nieuwbouw maakt dat we in staat zijn meer en beter gebruik te maken van natuurlijke energiebronnen. Aandachtspunten zijn de financiële haalbaarheid en de uitvoerbaarheid in een organisatie met beperkte middelen. Duurzame ontwikkeling is het bereiken van een evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Binnen onze mogelijkheden doen we daarom wat we kunnen.

Duurzame activiteiten – naast bewuster zuinig met energie omgaan – maken onder meer onderdeel uit van het activiteiten aanbod voor cliënten gericht op ecologisch/biologisch tuinieren ; het stimuleren van het gebruik van de fiets voor woon-werkverkeer voor medewerkers; afvalscheiding; en het terugdringen van papiergebruik zijn hier voorbeelden van.

Voor Traverse is innovatie vooral kijken naar veranderingen in onze omgevingen die van de cliënt en zoeken naar kansen. Bij die veranderingen stellen we ons niet passief op, maar willen we juist invloed uitoefenen zodat we nog beter aan kunnen sluiten bij wat cliënten en de samenleving van ons verwachten. We zien het als een uitdaging dit met de beperkte middelen zo goed mogelijk te doen.

## 9. Publieke verantwoording subsidie

---

Traverse heeft in 2017 op verschillende manier openbaar gecommuniceerd over onze activiteiten en resultaten. Wij denken dan onder andere aan:

1. Activiteiten het hele jaar door onder de aandacht via Sociale media (Facebook, Twitter)
2. Nieuwsberichten het hele jaar door op de website van Traverse
3. Deelname aan Open dag van de zorg
4. Open dag op Ut Rooie Bietje
5. Kleurig en beeldend eindejaarsfilmpje op onze website
6. Diverse rondleidingen door het jaar heen voor geïnteresseerden
7. Diverse activiteiten vanuit Stichting Vrienden van Traverse.

## DEEL II

---

### Jaarrekening